TOYOTA

TOYOTA MOTOR CORPORATION

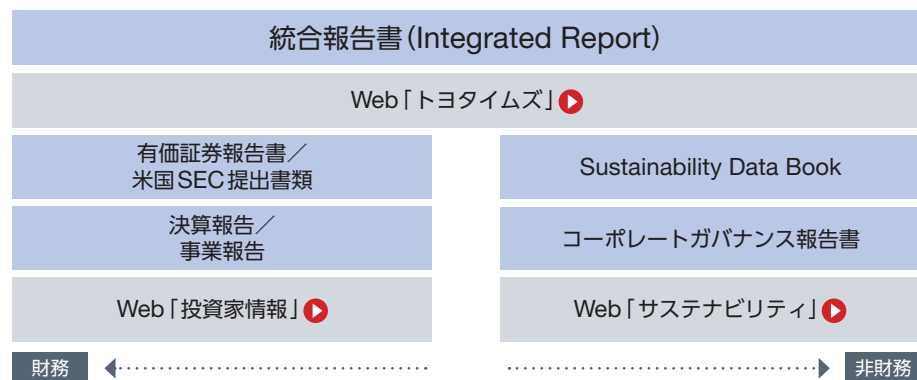
Integrated Report 2022

統合報告書2022

2022年3月期

本統合報告書2022（Integrated Report 2022）は、トヨタがめざす未来を実現するために、どのような方針・戦略で経営課題に取り組むかを、ステークホルダーの皆様にお伝えすることを目的としています。より詳細な内容については、トヨタイムズをはじめとする各報告書／レポート／Webページをご覧ください。

（発行日：2022年11月）

報告書／レポート体系

対象期間

2021年度（2021年4月～2022年3月）一部2022年度（2022年4月～2022年11月）の事項も記載

報告範囲

トヨタ自動車株式会社および国内外の連結子会社などでの取り組みと活動事例

参照ガイドライン

IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」を参考にしています。

PDFについて

このPDFファイルは、インタラクティブPDFとなっており、次のような操作ができます。

Contents

社長メッセージ

クルマ屋にしかつくれない、モビリティの未来がある

いま、私たちは
「何が正解かわからない時代」を
生きております。
CASE革命により、
クルマづくりそのものが
大変革を迫られていることに加え、
足元では緊迫した世界情勢や、
半導体需給のひっ迫、
資材高騰などが継続し、
経営のかじ取りは
非常に難しくなっております。

こうしたなかでも、
地球の未来のために、次世代のために、
全人類、全産業を挙げて
取り組まなければならないテーマが
「カーボンニュートラル社会の実現」
だと思っております。

まずは、
「カーボンニュートラルを
正しく理解することから始めよう」と
呼びかけることからスタートしました。

「敵は炭素。内燃機関ではない」、
「CO_2削減は、エネルギーを『つくる』『運ぶ』
『使う』、全ての工程でやるもの」、
「カーボンニュートラルという山の登り方は
一つではない」、
「技術力を活かすには、
規制で選択肢をせばめるべきではない」。

こうしたことを言い続けてまいりました。
その上で、何よりも大切なことは、
「まずやってみる」ということだと思います。

水素エンジンの開発もその一つです。
まだ市販の目途もない水素エンジンを、
モータースポーツの現場で鍛えることで、
開発のスピードをあげるという
チャレンジを続けております。
これが実現できれば、
内燃機関で培ってきた技術の蓄積を
活かすことができます。
エンジンに命をかけてきた
仲間の仕事を守ることにもつながります。

こうしたことができるのは、
カーボンニュートラルという言葉が
世の中に広がる以前から、
会社の枠を越えて、
黙々と開発を続けてきた
エンジニアがいたからです。
私が、彼ら彼女らに伝えたことは、
ただ一つです。
「先が見えないからやめる」のではなく、
「先が見えないからやってみよう」。

水素エンジンだけではありません。
今、この瞬間も、
まだ見ぬ技術と格闘しているエンジニアが、
トヨタにはたくさんいます。

経営者である私には、
守らなければならない仕事と命があります。
雇用を守り、人々の暮らしを守り、
誰ひとり取り残さずに、
エンジニアたちのこれまでの蓄積を
活かしながら、技術の選択肢を広げ、
未来につなげていく道を
必死に模索し続けてまいります。

大切にしてきたのは、クルマづくりの物語

この13年間、私がやってきたことは、
「幸せの量産」という、トヨタの「原点」、
「思想」に立ち戻ることでした。

「もっといいクルマをつくろう」、
「世界一ではなく、町いちばんをめざそう」、
「自分以外の誰かのために仕事をしよう」。

そう言い続け、自らハンドルを握り、
現場で、行動で、トヨタの「思想」と「技」を、
示し続けてまいりました。

撮影：三橋仁明/N-RAK PHOTO AGENCY

「この町いちばん」で考えれば、
怒っている人の顔も、
喜んでいる人の顔も見えます。
「もっといいクルマをつくろう」とすれば、
自分の機能だけではできないことが
分かります。
そして、開発から
アフターセールスに至るまで、
クルマには20年を超えるライフがあり、
そこにお客様の人生があることに
気がつきます。
そのクルマづくりを
モータースポーツの現場でやれば、
レースという厳しい条件の中で、
クルマも人も鍛えられます。

私が大切にしてきたものは、
こうしたクルマづくりの物語
（ストーリー）だったと思います。
そして、このストーリーの主人公は、
お客様をはじめとする
ステークホルダーの皆様であり、
トヨタの「現場」で働く
一人ひとりだと思っております。

「現場」から感じる、トヨタの確かな変化

変化は「商品」という形になって、
あらわれました。

今のトヨタには、あらゆるジャンルで、
世界中のお客様から
選んでいただける商品があります。
それは、トヨタで働く人たちが
変わったからだと思います。

トヨタには、新規のプロジェクトを
成功させるため、社内外から
応援にきてくれた 多くの仲間に
支えられている「現場」があります。
そこでは、多様なメンバーが、
お互いを思いやりながら、
知恵を出し合い、
「もっといいクルマ」を、
1日でも早く
お客様にお届けするために
地道な改善をコツコツと
積み重ねております。
「幸せの量産」という「思想」を、
「TPS」という伝統の「技」で、
なんとか実現しようと奮闘する
仲間の姿があります。

こうした頑張りに感謝するとともに、
トヨタの確かな変化を感じております。

クルマ屋にしかつくれない、モビリティの未来

いま、トヨタは
「モビリティ・カンパニー」への
フルモデルチェンジに挑戦しています。
今後、私たちのつくるものや
提供するサービスも
変わっていくと思いますが、
私は、「クルマ屋」にしかつくれない
モビリティの未来があると
信じております。

トヨタの「思想」と「技」を
しっかりと伝承し、
「あなたは、何屋さんですか？」と
聞かれた時、
「夢」と「自信」と「誇り」を持って、
「私はクルマ屋です」と
答えられる人財を育てることが、
私のミッションだと思っております。
時間はかかりましたが、
何とかここまで来ることができましたのは、
良い時も、苦しい時も、
私たちをお支えくださる方々が
いたからこそです。
ステークホルダーの皆様のご理解、
後押しがなければ、
私たちは、変われなかったと思います。

「未来はみんなでつくるもの」。
「自動車産業はみんなでやっている産業」。
この信念のもと、
これからも多くの仲間と共に、
未来を切り拓く挑戦を続けてまいります。

創業の精神：自分以外の誰かのために

「夜なべをする母親を助けたい」が原点

トヨタグループの創業者、豊田佐吉は、1867年、大工の息子として遠江国敷知郡山口村（現在の静岡県湖西市山口）に生まれました。佐吉は好奇心旺盛で、何をしたら、この世のためになるかと、日々さまざまな本を読んでいたといいます。ある時、母親が毎晩夜なべをして機織り仕事をしているのに気づき、その仕事を楽にできないかと考えました。当時の機織りは、両手両足を使ってたて糸によこ糸を交互に通すという大変な作業でした。23歳の佐吉が初めてつくった織機「豊田式木製人力織機」は片手で操作でき、作業の効率を高く向上させた発明でした。この「織機」は1891年5月に特許を取得しました。

さらに佐吉は、飛躍的な能力向上をめざし、動力を使う織機の発明に取り組み、日本で最初の動力織機である「豊田式汽力織機」を発明。1898年8月に特許を取得しました。

「織機」は、その後20年以上にわたり開発・改良が続けられ、1924年、息子の喜一郎らの協力によって「無停止杼換式豊田自動織機（G型）」（以下、G型自動織機）として結実します。

当時の自動織機は、糸の欠損などの異常がいつ起こるのか分からないため、人が機械の番人のように常に張りついていなければなりませんでした。これに対しG型自動織機は、たて糸、よこ糸が“無くなる”“切れる”という異常をメカニカルな装置で検知し、自動で織機を停止させました。

またG型自動織機は、よこ糸が無くなりそうになると、自動的に杼（シャトル）を交換します。杼にはよこ糸が装填されており、以前は糸を補給する時、作業者が口で吸って杼から糸先を摘出していたため、綿ボコリを吸って肺を患う従業員が多くいました。これに対し糸の張力を利用し、簡単な手動作だけで杼から糸を導き出す発明がなされました。

佐吉の発明のきっかけが母や従業員への思いやりだったように、「自分以外の誰かのために」「誰かの仕事を楽にしよう」という想いは息子の喜一郎にも受け継がれ、現在のトヨタの根底に流れる価値観となっています。

当時世界一の性能を誇るといわれたG型自動織機は、従来機と比べ生産性を20倍以上高め、織物品質を画期的に向上させました。そして、このG型自動織機の成功が、80年以上前、「日本人にクルマはつくれない」といわれた時代に、日本の自動車産業を興すことに人生をささげた、喜一郎の想いと挑戦を支えていったのです。

国産車をつくり、日本に自動車産業を興す

豊田喜一郎は1894年に佐吉の長男として誕生し、大学を卒業した1921年に父が興した豊田紡織に入社し、初めて欧米を訪れました。1920年代の米国は、街中にフォードT型車があふれ、まさに自動車の時代を迎えつつありました。当時の日本でも、徐々に輸入自動車の台数は増えつつあったものの、その利用者はまだ一部の華族などいわゆる上流階級である少数者に限られていました。

この時、喜一郎はすでに、「国産車をつくり、日本に自動車産業を興す」ことを決意していました。そして1926年、新たに設立した豊田自動織機製作所の常務取締役に就任すると本格的な自動車研究に着手し、1933年9月に自動車部を設置、翌年には自動車事業への進出を正式決定し、エンジンの試作品が完成しました。

1935年には初の試作車「A1型試作乗用車」を完成させたほか、「G1型トラック」を発表。翌1936年には「AA型乗用車」の生産を開始し、その後1937年にはトヨタ自動車工業株式会社（以下、トヨタ自工）を設立、1941年には喜一郎が社長に就任しました。

経営危機と労働争議、雇用への想い

第2次世界大戦後の1949年、物価の急速な安定と引き換えに通貨供給量が減少し、産業界は深刻な資金不足に陥りました。いわゆる「ドッジ不況」です。鉄鋼などが値上がりする一方で、自動車の公定価格は据え置かれたため、自動車事業の採算は大きく悪化しました。

同年12月、トヨタ自工とトヨタ自工労働組合は、この危機を乗り越えるため、「会社側の危機克服の手段として人員整理を絶対に行わないこと」などが明記された覚書を締結しました。喜一郎は、1930年の昭和恐慌の際、豊田自動織機製作所で心ならずも雇用問題を経験し、そのような事態を二度と起こさないことを信条としていました。自動車事業への進出は、事業の多角化による雇用問題の再発防止策でもあり、1949年の経営危機でも、人員整理は絶対に避けるという覚悟は当然でした。

1950年1月、トヨタ自工の再建計画をめぐり日本銀行との折衝が始まりました。同年4月には、トヨタ自動車販売株式会社（以下、トヨタ自販）を設立し、当時経営悪化の原因だった自動車販売代金の回収停滞の解消を図りますが、事態は好転するどころか、ますます悪化していきます。トヨタ自工の労働組合は、会社の業績が一向に回復しない状況から、労使交渉は長期にわたる争議へと激化していました。同月開催の団体交渉で、会社側から人員整理を柱とする再建案が提示されると、労働組合側は不満を表明し、その後終結覚書が締結される6月までさらに1カ月半も争議が続きました。

喜一郎は、この労働争議の責任を取って、1950年5月に社長を辞任しましたが、1952年3月、待望する声があり社長への復帰が内定。ところがそのさなか、57年の生涯を閉じることになりました。しかしながら意志を引き継ぐ者たちによって、国内競合が欧米自動車メーカーとの技術提携に走るなか純国産を貫き、喜一郎の念願であった、日本初の本格的乗用車「トヨペット・クラウン」が開発され、発売されたのは1955年のことでした。

受け継がれる佐吉と喜一郎の精神

貧しい農家に生まれながら、「誰かの仕事を楽にしたい」という想いから、独学で自動織機を発明し、トヨタの基礎を築いた豊田佐吉。そして、父が残した安泰な道ではなく、当時不可能といわれた国産の自動車づくりに挑戦し、社会の変革に遭遇しながらも会社を興し、自動車産業の基礎を築いた豊田喜一郎。人々の暮らしと社会をより良くするために、時代を先取りし、研究と創造に励んだ彼らの精神は、現在のトヨタに脈々と受け継がれ、「トヨタらしさ」の根幹になっています。

佐吉が初めて発明した織機：豊田式木製人力織機（トヨタ産業技術記念館提供）

G型自動織機

A1型試作乗用車完成式

豊田綱領、トヨタフィロソフィー

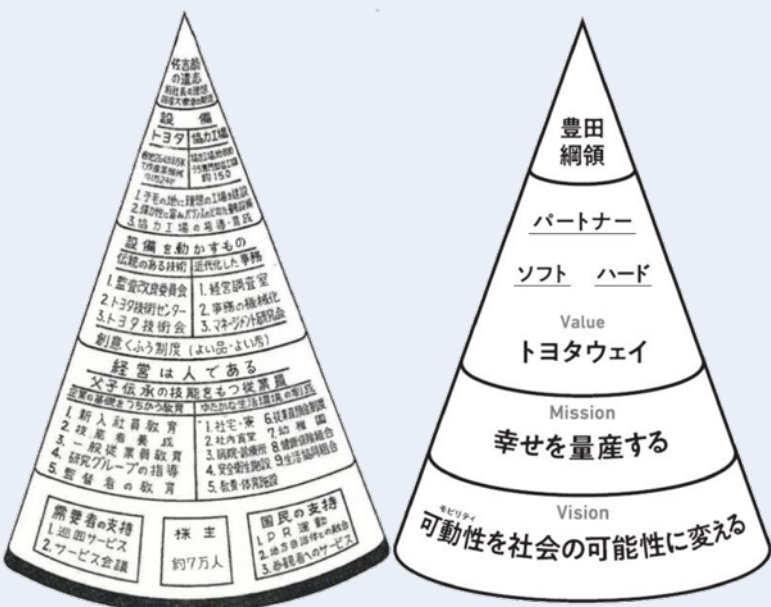
トヨタイムズ　すべては「幸せの量産」のために　トヨタ中間決算 質疑応答 #1

豊田佐吉が亡くなってから5年後の1935年、従業員は1万人を超えるほどになっており、自動車事業の本格化に伴い、多くの人たちが新たに入社していました。こうした状況に対し、佐吉の遺志を体して励むべきことを、機会あるごとに確認する必要があり、「豊田綱領」が制定されました。

また、喜一郎からタスキを受けた経営陣は「トヨタとは何か？」という原点を忘れないためにトヨタが大事にすべきこと、やるべきこと、自分たちの強みをまとめました。

自動車産業は今、100年に一度の大変革期を迎えています。かつて、織機メーカーから自動車メーカーへ転換したように、トヨタはモビリティカンパニーに生まれ変わります。

そして先の見えない現代、私たちが未来へ歩んでいく道標として、トヨタフィロソフィーコーン※をつくりました。

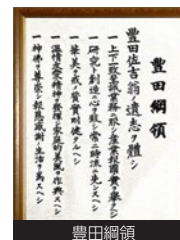
※コーン（Cone）は、円錐形のほか、「織機に使われる糸を芯棒に巻き付けて円錐形になったもの」や、「クルマの進路を示す道標」の意味もあります。

DNA

トヨタの原理原則
豊田綱領

現在に至るまでトヨタグループの精神的支柱であり、トヨタ自動車を含むグループ各社の企業理念、社員の行動規範の基となっています。

（現代語訳）
- 社長から社員一人ひとりまで心をひとつにして、力をあわせて誠実に業務にあたり、世のため人のために貢献しなければならない。
- 卓越した考えや先進技術を世界に広く学び、自らの知恵を絞って自らの力を高め、新たな価値を創造し、いつも世界をリードし続けなければならない。
- 体裁や見栄えを繕わず、愚直に堅実に真正面から、本質に取り組まなければならない。
- 相互信頼と対等なパートナーシップを大切に、人材育成と強いチームワークづくりを進めなければならない。
- 世界の多様性を尊重し、トヨタグループの営みは、多くの人々や社会によって支えられていることに感謝の気持ちを持ち続けなければならない。

豊田綱領
豊田佐吉翁ノ遺志ヲ體シ
一 上下一致至誠業務ニ服シ産業報國ノ實ヲ擧クヘシ
一 研究ト創造ニ心ヲ致シ常ニ時流ニ先ンスヘシ
一 華美ヲ戒メ質實剛健タルヘシ
一 温情友愛ノ精神ヲ發揮シ家庭的美風ヲ作興スヘシ
一 神佛ヲ尊崇シ報恩感謝ノ生活ヲ爲スヘシ

豊田綱領

MISSION

トヨタが創業以来、果たすべき使命
幸せを量産する

豊田 佐吉

豊田 喜一郎

貧しい農家に生まれながら、独学で自動織機を発明し、トヨタの基礎を築いた豊田佐吉。父が残した安泰な道を捨て、当時不可能といわれた自動車づくりに挑戦した豊田喜一郎。

彼らの遺志は仲間たちへ引き継がれ、トヨタという企業が形づくられていきました。彼らが本当につくりたかったものは、商品を使うお客様の幸せであり、その仕事に関わるすべての人の幸せ。根底の想いは「幸せを量産する」こと。

しかし、トヨタの長い歴史の中には、人ではなく数字ばかり見ている時代もありました。特に、20世紀終わりの拡大路線は、品質問題や貿易摩擦など、多くの問題を生みました。

私たちが忘れないでいたいこと。それは、どんな機械でも作れない、人間だけが、歳月をかけて生み出せるものがあることです。人の暮らしと社会をより良くするために、時代を先取りし、研究と創造に励む。そして、技術でたぐりよせた未来の便利と幸福を、手の届くかたちで、あらゆる人に、還元する。これがトヨタの使命、幸せの量産。そして、トヨタらしさの根幹です。

VISION

これからのトヨタが実現したい未来
可動性（モビリティ）を社会の可能性に変える

トヨタは、人とモノの「可動性（モビリティ）」を高め、人、企業、自治体、コミュニティができることを、増やしたい。そして、人類と地球の持続可能な共生を実現したい。これがトヨタの新しい目的地です。

これまでの自動車産業の発展によって、移動がより手軽になり、人と人、社会の距離が近くなりました。また、運転の楽しさなど、移動そのものを多くの人が楽しめるようになりました。

しかし、この世から、不便と不可能を一つでも多く取り除くために、移動には、まだできることがあります。

そして、Moveの意味は、「移動する」に加え、「感動する」という意味があります。すなわち移動には、モノを超えて、人の心・社会を動かす力があるのです。

VALUE

トヨタが約束できる価値
トヨタウェイ

可動性（モビリティ）を、社会の可能性に変える。その目的地にたどりつくための道のりは、平坦ではありません。

これからは、モノづくりへの徹底したこだわりに加え、人と社会に対するイマジネーションが大切になります。これらはいわば、ハードとソフトです。

イマジネーションはモノづくりを鍛え、モノづくりは新たなイマジネーションを呼び起こします。これには、相手を思いやるYouの視点が不可欠です。

そして、ステークホルダーをはじめとするパートナーとともに、お互いを高め合う。3つの強みを融合し、唯一無二の価値を生み出す。これが、新しいトヨタウェイです。

トヨタ生産方式（TPS）

トヨタイムズ “トヨタ生産方式” 豊田章男の解釈

2020年5月の決算説明会で社長の豊田は**「この数年間は“トヨタらしさを取り戻す闘い”と“未来に向けたトヨタのフルモデルチェンジ”の両方にガムシャラに取り組んだ」**と話していた。さらに豊田の発言をさかのぼると3年前の決算説明では、こう語っている。

“トヨタらしさ”と言った時に、真っ先に頭に浮かんだのは「トヨタ生産方式（＝TPS）」と「原価低減」

2020年8月、トヨタの社内で「トヨタ生産方式」を改めて学ぶ研修が始まった。そのキックオフの会合で講師として現れたのは社長の豊田だった。

1. 母さんが夜なべして…

研修の目的は“普段は生産現場にいない社員”もTPSを学び、“トヨタらしさを取り戻す闘い”と“未来に向けたトヨタのフルモデルチェンジ”を進めることだった。

豊田
僕がちょっと気になったのは「今回のこのTPS研修で、なんとかトヨタを変えていきたい」という意気込み。
トヨタ自動車にはトヨタ自動車ができる前からの“2つの考え方のポイント”があります。なんだか分かりますか？
受講者A
「ジャスト・イン・タイム」と「ニンベンのついた自働化」…。
豊田
そうそうそうそう！これが言ってほしかったの！（一同笑）
今回このTPSの研修にあたり、この基本中の基本である「自働化」とそして「ジャスト・イン・タイム」という2つの言葉の意味を、皆さんと我々でギャップを、ちょっと縮めておきたいなということで、そこだけは私にやらせてもらうということになりました。
まず自働化なんですけど、豊田佐吉翁がつくった自動織機というのが、そこにあります。
佐吉少年が気付いたのは、**毎晩、夜なべをしてお母さんが機織り仕事をしていた…、その仕事を楽にできないのかなということ。**

佐吉が母を想い初めにつくった織機は、片手で操作ができるものだった。織機は、たて糸・よこ糸それぞれ両手を使って作業することが常識だった時代、その発明は作業性を画期的に向上させた。

（トヨタの社内では）“TPS＝効率化”と捉えられ、そして、それで「仕事のやり方を変えるんだ」ということが、ほぼ目的かのごとく語られていますけど、**目的はあくまでも“誰かの仕事を楽にしたい”ということですね。**

2. 生産性向上は目的ではない

G型織機はトヨタが大きく、事業構造をモデルチェンジしたきっかけになった機械です。
時の自動織機というのは、必ず“ワンマン、ワンマシン”っていう、1人のオペレーターが、マシンに対して、いつもくっついて監視をしていたわけです。“人は機械の番人”といわれるような形で…。
“異常”が、いつ起きるか分からないからです。

この織機は、トヨタが織機屋から自動車屋へ事業をモデルチェンジするための資金を生み出した機械である。当時世界のトップメーカーだったイギリスの会社が、この織機の技術を供与して欲しいとトヨタに申し出たのである。

織物を織るということに対して「糸がなくなる」「糸が切れる」これらが織機の“異常”で一番大きいものでした。その2つの“異常”を、センサーがない時代に検知できているのがこのマシンです。
糸がなくなると、この機械は自動的に木管ごと替えるわけです。
実は、木管からはこうやって糸口が出ていなきゃいけない。それを以前はどうやっていたかというと、口で吸って糸を出していた。
ところが、現場は綿ボコリが出ているので、現場の作業者たちはそれを吸って肺を患ってしまう。
これも佐吉たちの発明のひとつです。
この発明は、現場で肺を痛めていた作業者をなんとかしてあげたいというのが原点でした。
異常がなにか？を決めて、そして、異常を止めることによって、異常管理ができるシステムをつくったことによって生産性が上がったということです。
生産性を上げるためにそうしたっていうことじゃないんです。

3. 豊田章男の解釈「自働化」

要はトヨタのニンベンのついた「自働化」というのは…
私の解釈は“やっぱりヒト中心”にしてくれってことなんです。そこで働いているヒトの気持ちに成り代わって（考える）。自分は安全地帯で、「効率を上げろ」「人を抜く（減らす）」と言うことだけで考えてはダメ。
1人工の追求というのがトヨタにはあります…

“1人工”（いちにんく）とは、1人の作業者が1日にこなすことのできる仕事量を指している。

1日24時間というのは、誰に対してもイコールに与えられた条件です。会社というものに対しても本当に多くの時間を費やしてくれています。そうだったら、意味のある仕事をさせるのが上司の仕事じゃないですか。そういうのを徹底的に追求しているのがトヨタの生産現場です。

作業者の無駄な仕事を無くし、残業を減らして自由な時間を生み出す。1人工の追求とは、その人の時間を大切にすることなのだ。

4. 豊田章男の解釈「ジャスト・イン・タイム」

ジャスト・イン・タイムの説明には「必要なものを、必要な時に、必要なだけ」というフレーズがよく使われる。キーワードは、受注からモノ・サービスの提供までに掛かる時間を意味する「リードタイム」である。

豊田
ジャスト・イン・タイムと聞くと何を考えます？
必要なものを、必要なときに…っていった時に、（すぐにお客様のニーズに応えるためには）めちゃくちゃ在庫がたまるじゃん。自動車の場合、3万点も部品があるんだよ。そうした時に、どの車種が来ても、どのスペックが来ても、なんでもOKの生産ラインとしたら、とんでもない在庫になる。
受講者B
お客様が必要なものを知れば…。
豊田
お客様って誰？
受講者B
後工程…。エンドユーザーのお客様…。
豊田
だけど、**年間で1,000万台近く売れているということは1,000万人のお客様がいる。それをどうやって把握するかというと、異常がすぐ分かる、異常が分かったら止まってもらって、それで、すぐ改善ができるような構造にしておかなきゃいけないっていうことなんです。**
だから、ジャスト・イン・タイム。
これを一番分かりやすくする“道具”というか、“考え方”が、僕は「リードタイム」だと思います。

トヨタでは次の工程のことを後工程（あとこうてい）という。そして、その“後工程”のことを“お客様”と考える。
ここで社長の豊田が言った“ジャスト・イン・タイム”は「クルマを買ってくださるお客様に“ジャスト・イン・タイム”でクルマをお届けする」という、トヨタ全体を見渡しての“ジャスト・イン・タイム”である。

5. お寿司のリードタイムをめざせ

例えば、お寿司の世界ね。
ちゃんと目の前で握ってくれるお寿司屋に行くと、**握る人のところに完成品（在庫）って置いてある？置いてないでしょう。**
何が言いたいかというと、前もってつくっておきましょうなんていって、1,000万台のお客さん相手に、どういうスペックか？なんてできないでしょ…と。
できないことは、できない。じゃあ「リードタイムを短くしておこう」ということが大切になる。

トヨタとスポーツ

トヨタイムズ　TOYOTA TEAMS&ATHLETES

スポーツの力は、トヨタが大切にしてきた価値観、企業風土そのもの

創業当初より掲げるスポーツへの熱き情熱

トヨタとスポーツの歴史は、トヨタ創業の年である1937年にまでさかのぼります。創業者の豊田喜一郎が、会社を設立したこの年に、「陸上部」を創設しました。トヨタでは、会社と運動部は常に共に存在し、お互いが欠かすことのできない存在になっています。その理由を、社長の豊田はこのように語っています。

80年前、創業者の豊田喜一郎は、自動車部とともに、運動部をつくりました。喜一郎はなぜ、運動部をつくったのか。もっとよくするために決してあきらめない「ネバーギブアップ」の精神。仲間のため、自分以外の誰かのために闘う「フェア・ザ・チーム（For the Team）」の精神。先人たちは、運動部の闘う姿に、クルマづくりに格闘する自分たちの姿、何より「トヨタらしさ」を重ね合わせていたのではないでしょうか。

会社設立と同時に誕生した陸上部

会社設立と同時に誕生した陸上部

陸上部からスタートしたトヨタの運動部は、翌1938年には柔道部が加わり、以降もサッカー部、ラグビー部、バレーボール部などと矢継ぎ早に設立されていきました。戦時中には一時、活動を停止したものの、戦後、すぐに活動を再開し、1946年には男女のバレーボール部など4部が設立されたのをはじめ、1951年までの5年間で12部が新設されました。

1951年には年に1回、トヨタグループ各社で競う「全トヨタ総合競技大会」がスタートし、トヨタの企業スポーツはますます盛んになっていきます。

1965年、当時の「全トヨタ総合競技大会」開会式

1964年の東京オリンピック・パラリンピックの開催で、日本国内全体でスポーツの機運が一気に高まり、企業スポーツが盛んになっていきました。このころ、国内の企業チームの競技の場として「日本リーグ」が編成され、トヨタも設立に関わりました。この日本リーグの登場は、日本経済界の企業に横のつながりができた点でも大きな意味がありました。これが、トヨタが海外進出を始めた時期とも重なり、トヨタのスポーツの取り組みも事業とともに海外へ広がっていきました。

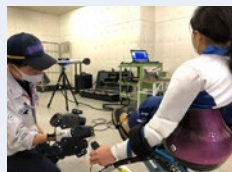
1970年代になると、トヨタの運動部は、東京にバスケットボールチーム、愛知県（田原工場）には陸上競技部、静岡県（東富士研究所）にはサッカーチームというように、35種類もの実業団チームを擁するまでになります。

世界の舞台で戦えるアスリートも現れるようになり、トヨタの従業員にとってもスポーツはますます重要な関心事となっていきました。

1980年代半ばになると、トヨタは海外でのスポーツ活動をさらに拡大し、「トヨタ ヨーロッパ／サウスアメリカ カップ」のメインスポンサーに就任しました。この大会は、欧州サッカーリーグ、南米のサッカーリーグそれぞれの優勝チームが世界一のクラブチームの座を競う、世界一のクラブチームを決めるサッカーの夢の祭典。1984年に「インターコンチネンタルカップ」、さらに2000年代半ばには、「TOYOTAプレゼンツFIFAクラブワールドカップ」に名を変えても、2014年までの約30年間、トヨタはメインスポンサーとしてイベントを支援し続けました。

パラリンピックの用具開発などは、「すべての人に移動の自由を」提供するモビリティカンパニーへの変革の機会

FIFAクラブワールドカップのスポンサーを終えた翌年の2015年、トヨタは、国際オリンピック委員会、国際パラリンピック委員会とワールドワイドパートナー契約を結びました。

オリンピック、パラリンピックの東京大会、北京大会には世界50の国・地域から、約300名のGlobal Toyota Team Athlete（GTTA）が参加しました。トヨタは、世界中のトヨタの仲間と国境を越えて選手たちを応援するだけでなく、スタッフたちに寄り添い、用具開発、セカンドキャリア支援を行ってきました。

トヨタは、スポーツは人と人の距離を縮めるものであって、決して競い合うことだけが目的ではないと考え、各国でスペシャルオリンピックス※（SO）の活動にも積極的に関わっています。2017年には「グローバルパートナー」に就任しています。

SOは、「スポーツを通じ、垣根のないすべての人に開かれた世界を実現する」ということを理念として掲げており、障がいのある人とない人が、お互いに相手の個性を理解し合い、支え合う関係を築きながら一緒にプレーをする「ユニファイドスポーツ」を推し進めています。トヨタは、この理念に共感し、世の中に存在するさまざまな違いを、個性として受け入れ、お互いに尊重し合うことができる社会の実現に向け、少しでも貢献できるよう、SOと共に努力したいと考えています。

※スペシャルオリンピックス：知的障がいのある人たちに、日常的なスポーツトレーニングと、その成果発表の場である大会・競技会を年間を通じて提供し、社会参加を応援する国際的なスポーツ組織

スポーツの力は、トヨタの価値観そのもの

トヨタは、創業以来、どんなに本業が厳しい状況でも、また、社を取り巻く環境が大きく変わっても、一貫してスポーツの持つ「力」を信じ、スポーツを通じて、従業員の一体感を醸成し、士気を高めてきた歴史を誇りに思うとともに、大切にしてきました。

「チャレンジ」「ネバーギブアップ」「チームワーク」「リスペクト」といったスポーツの力は、トヨタが大切にしてきた価値観、企業風土そのものです。

世界では日々、さまざまなアスリートが地道に、強い意志と忍耐を持って挑戦を続けています。

トヨタはこれからも、すべての人が自分自身の不可能に挑戦することができる、開かれた社会の実現をめざして努力を重ねていきたいと考えています。

Start Your Impossible!

もっといいクルマづくり：商品を軸にした経営

2021年11月の全国トヨタ販売店代表者会議において、社長の豊田は「商品を軸にした経営」について想いを語りました。

トヨタ創業以来の「商品」の歴史について、私流の解説をお聞きいただければと思います。
トヨタは1936年の「トヨダAA型」を起源とし、お客様が求めるさまざまな商品を世の中に送り出してまいりました。クルマづくりの歴史を振り返った時、私は「2つのキーワード」があると思っております。

一つは「スポーツカー」です。
トヨタのスポーツカーを語るうえで、重要なポイントとなるのが1960年代です。
「パブリカスポーツ」をはじめ、「ヨタハチ」、「2000GT」など、後に「名車」と呼ばれるスポーツカーが数多く誕生いたしました。そして、80年代には、「スープラ」、「MR2（ツー）」、「セリカ」、「レビン・トレノ」などが登場。トヨタは、20年ごとに当時の技術力を結集したスポーツカーをつくってまいりました。

それはなぜか。
トヨタは、スポーツカーを「技術・技能の伝承」「人材育成」の現場と考えていたからだと思います。トヨタにとってのスポーツカーの開発とは、いわば、伊勢神宮における「式年遷宮」のような存在だったと思います。本来であれば、次のスポーツカーが登場するのは、20年後の2000年代のはずです。

しかし、そうはなりませんでした。
当時のトヨタは、海外を中心に、販売台数を伸ばし、規模の拡大を追求しておりました。
こうしたなか、スポーツカー開発の「式年遷宮」としての役割は忘れられ、スポーツカーは、ラインアップからドロップしてまいりました。
こうした状況に危機感を持っていたのは、私だけではありませんでした。むしろ、私以上に強い危機感を持っていたのが、テストドライバーの人たちでした。
だから、成瀬さんは、私に対し、
「クルマのこと何も知らないあんたらに、ごちゃごちゃ言われるのは迷惑だ。でも、興味があるならクルマの運転を教えるよ」
そう声をかけたのではないかと思っております。

そこからモリゾウが生まれ、マスタードライバーとなっていくのは、皆様もご承知のとおりです。

その結果、10年遅れにはなりましたが、2010年代に「LFA」を開発し、トヨタ・レクサスの味、「秘伝のタレ」をつくることができたと思っております。

そこから「86」、「スープラ」の復活へと続いていくのですが、いずれも「他社との協業」によるものでした。

「もう一度自前のスポーツカーをつくりたい」。その想いが「GRヤリス」の開発につながってまいります。

私が言い続けてきた「もっといいクルマづくり」。
今では、共に行動する仲間が増え、「モータースポーツを起点とした、もっといいクルマづくり」へと進化しております。

もう一つのキーワードは「ロングセラー」です。

日本のモータリゼーションをけん引してきた「クラウン」、「カローラ」。
「ハイブリッドカー」という新しい市場をつくり出した「プリウス」。
働くクルマでは、「ランクル」、「ハイエース」、「プロボックス」。「コースター」や「センチュリー」もそうです。

トヨタにはお客様から長年愛され続けてきたモデルがあります。

しかし、台数重視、海外中心のクルマづくりの中で、ロングセラーのクルマの位置づけも大きく変わってしまったように思います。
「クラウン」や「カローラ」は、時期がくればモデルチェンジをするのが当たり前になり、「ランクル」や「ハイエース」などの働くクルマは、モデルチェンジさえ、なくなりました。お客様に愛され、その暮らしを支えているロングセラーのクルマが、いつの間にか、「変わらなくてもいいクルマ」になってしまったのです。

時代のニーズに合わせ、変化し続けるからこそロングセラーになれる。
私はそう思っております。
その本来の姿を取り戻すための取り組みは、すでにスタートしております。

「ヴィッツ」の車名をグローバルに定着していた「ヤリス」に統一し、「GRヤリス」、「ヤリスクロス」といったバリエーションを拡大してまいりました。「カローラ」にも「カローラスポーツ」、「カローラクロス」をラインアップに追加いたしました。ロングセラーのブランド力を活かし、時代のニーズに合わせたラインアップを構築する戦略です。

「もっといいクルマをつくろうよ」。
この言葉からスタートしたトヨタのクルマづくりの変革。

それを支えた「3つの柱」があります。

まず、最初に取り組んだことが「TNGA」です。

クルマの基本性能である「走る・曲がる・止まる」。それを高いレベルで実現するためには「素性のいいプラットフォーム」が必要です。

しかし、新しいプラットフォームを生み出し、共通化することはそう簡単なことではありません。台数・収益が拡大していた時代にこそ、「単一車種・単一プラットフォーム」から抜け出し、「プラットフォーム改革」に取り組んでおいてほしかった。それが私の本音です。
「リーマン・ショック」で赤字に転落し、台数も伸ばせなかった、一番苦しい時代に、みんなで歯を食いしばりながら、苦労を重ねて、つくり上げた最大の武器。それが「TNGA」です。

トヨタのブランドを支える「スポーツカー」と「ロングセラー」を本来あるべき姿に戻し、ラインアップの構築に挑戦できるのも、「TNGA」があるからこそだと考えております。

そして、二つめの柱が「カンパニー制」です。
日本のお客様のありとあらゆるニーズに応えてきた「フルラインアップ」。
それがトヨタです。
「フルライン」である以上、「スポーツカー」でも「商用車」でも、どんなジャンルのクルマでも、情熱を持ち、責任をもって考えている人が常にいる、そんな状態を作り出すことが「カンパニー制」の真の目的です。
目先の「台数」と「収益」。この魅力にあらがうことは、簡単なことではありません。
だからこそ、トヨタにとって、世の中にとって、本当に必要なクルマを第一に考えることができる人と組織を作らなければならないと思いました。

そして、最後の一つが「最終責任者としてのトップ」だと思います。
自分で言うのも何ですが、トヨタにあって、他のOEMにはないもの。それが「マスタードライバー」だと思っております。世に送り出す商品の味に責任を持つ。開発陣が苦労して作り上げたものであっても、トヨタ・レクサスの味でなければ、はっきり「NO」と言う。

「モリゾウ」
「マスタードライバー」
「トヨタの社長」

この3つの顔を同時に持って、私自身が、「現場」で、仲間と共に取り組んできた12年間、そのすべてがこれから「商品」という形になって表れると自負しております。

「もっといいクルマ」をつくり続けることでブランドが進化する。

これが「商品を軸に経営する」ということだと思っております。
台数規模で世界一をめざすのではなく、お客様に喜んでいただけるいいクルマをつくることで、町いちばんをめざす。

初めは、「何を言ってるんだ」と誰からも相手にされませんでしたが、そんな中でも、私を信じてついてきてくれた仲間たち、販売店の皆さんがいたからこそ、トヨタの「商品」が少しずつ、着実に変わってきたのだと思っております。
私たちは、これからも、「もっといいクルマ」をめざし、努力を続けてまいります。

販売店の皆様には、一人でも多くのお客様に、「商品」に込めた、私たちの心とストーリーをお伝えいただきたいと思っております。
そして、そのストーリーが販売店の皆様とお客様の心をつなぐ新しいストーリーにつながっていくのなら、こんなにうれしいことはありません。

トヨタのクルマづくりの歴史
2つのキーワード

1. スポーツカー
2. ロングセラー

もっといいクルマづくりの3本柱

1. TNGA によるプラットフォーム改革
2. カンパニー制 による人と組織の改革
3. 最終責任者としてのトップ マスタードライバー

日本のクラウン、ここにあり

「日本のクラウン、ここにあり」
豊田社長が世界へ届けたメッセージ

2022年7月15日、ワールドプレミアされたトヨタのフラッグシップ「クラウン」。社長の豊田が、トヨタが歴代のクラウンに注いできた想い、そして、従来のモデルから大きく生まれ変わった16代目クラウンを、日本を、トヨタを代表するクルマとして世界のお客様にお届けする意気込みを語りました。

撮影：三橋仁明/N-RAK PHOTO AGENCY

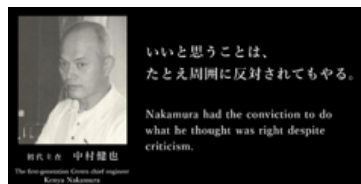
クラウンの物語

クラウン創業期（初代～3代目）

クラウンの原点は、トヨタの創業までさかのぼります。今から90年前、豊田喜一郎は自動車事業への挑戦を決意します。その根底には「大衆乗用車をつくり、日本の暮らしを豊かにしたい」という「思想」がありました。

創業から15年がたった1952年1月、ようやく念願の国産乗用車づくりが始まります。

車名の「クラウン」は、喜一郎の発案で決まっていたそうです。初代主査に任命されたのが、中村健也さんでした。

中村さんは、強い使命感のもと、クラウンの開発に全身全霊をささげました。「いいと思うことは、たとえ周囲に反対されてもやる」。そんな強い信念を持ち、前輪ダブルウィッシュボーンサスペンションをはじめ、最新技術のすべてをつぎ込みました。

発売当時を振り返り、中村さんはこう言っています。「日本中がお祭り騒ぎのようでした。まずいところを謝ると、『小さな傷だ。すぐ直る』とお客様の方がなぐさめてくださった。国中を挙げて僕の尻押しをしてくれた感じでした。」

1957年には、日本車として初めて、オーストラリアでの海外ラリーに参戦し、その後、**乗用車で初となる米国輸出にも挑戦**しました。

そして**1959年、乗用車専用の元町工場を立ち上げ**ます。乗用車の黎明期、年間6万台の「量産工場」を建てることは、大きな決断でした。

戦後のトヨタにおいて、すべての挑戦は、初代クラウンから始まったのです。まさに、**日本という国が豊かになっていく勢いを象徴していたクルマ**。**それが初代クラウン**だったと思います。

そして、「マイカー元年」の翌年、1967年に、3代目が発売されます。中村さんのもとで、2代目の開発に携わった内山田亀男さんが主査になりました。内山田さんは、駐車場のクルマを観察するなかで、ボディの色がだんだん明るくなってきたことに気づいたそうです。

そこで、マイカーとして乗るお客様が増えることを見越して、白いボディカラーを設定。**3代目は「白いクラウン」と呼ばれ、モータリゼーションをけん引**していくことになります。

ここまでが、いわばクラウンの「創業期」です。

クラウン成熟期（4代目～8代目）

そこから20年は、お客様が求める「クラウンらしさ」を確立する時代です。

1971年にモデルチェンジした4代目では、外国車との競争激化を見越して、イメージを一新する大胆なデザインに挑戦しました。しかし、品質トラブルの影響もあり、販売面で大苦戦を強いられます。「クラウンは、決してお客様の先を行きすぎてはいけない」。それが4代目の残した教訓です。

それ以降、歴代の主査たちは、「革新への挑戦」と「お客様の期待」、この両立に苦悩しながらクラウンの開発を進めることになります。

そんなクルマづくりが7代目、8代目で実を結びます。開発を担当したのは、今泉研一さんでした。**「いつかはクラウン」。そう語り継がれる7代目によって、クラウンは、日本の「ステータスシンボル」になり、8代目では、歴代最高の販売台数を記録**します。

私は、1984年にトヨタに入社しましたが、最初の職場は元町工場でした。8代目のモデルチェンジの生産準備にも携わりましたが、みんなが誇らしげに仕事をしていたことを、今でも覚えています。

80年代、クラウンは、名実ともに日本を代表するフラッグシップとなりました。しかし、これをピークに、9代目以降は苦難の時代に突入していきます。

クラウン変革期（9代目～15代目）

まず、トヨタにおけるクラウンの位置づけが変わります。

1989年、トヨタは、レクサスの最上級車「LS」を、「セルシオ」として日本にも導入しました。「いつかはクラウン」。その立ち位置が変わるという大きな転換点を迎えます。

そして、1991年のバブル崩壊で日本経済は不況に陥り、高級車需要は低迷しました。さらに、輸入車との競争も激しくなっていきます。

この逆風の中で、登場したのが9代目と10代目です。開発を担当した渡辺浩之さんは、「いつかはクラウン」の今泉さんのもとで腕を磨いていました。

酸いも甘いも知り尽くした渡辺さんの時代から、クラウンは「変革期」に入っていきます。

2000年代に入ると、トヨタは海外展開を加速し、規模拡大を追求していきます。徐々に、売れるクルマ、売れる地域が優先されるようになっていきました。
クラウンの販売は、右肩下がりの状況。「このままでは、いつかクラウンはなくなってしまう。」そんな危機感のなかで、2003年、12代目を迎えます。

開発を担当した加藤光久さんは、「おれの代でクラウンをつぶすわけにはいかない」、その一心で、クラウンの再構築に挑戦。**世界基準の走行性能をめざし、プラットフォームやエンジンをゼロから開発**しました。

ちょうどそのころ、私は、師匠である成瀬弘さんのもとで、運転訓練を始めていましたので、「ゼロ・クラウン」の「走りの良さ」を、自らのセンサーで感じたことを今でも鮮明に覚えています。

この「ゼロ・クラウン」により、「走りのクラウン」という新たな方向性が見えてきます。

2008年には、リーマン・ショックが発生。赤字転落のなかで、私が社長に就任しました。会社としては厳しい状況でしたが、クラウンの変革に向けた挑戦は続けてきました。

「一目見て、欲しい！そう思えるクルマにするためなら、何を変えてもいい。」そう言って、開発陣の背中を押しながら、デザインを大きく変え、プラットフォームも刷新し、さらにニュルブルクリンクで走りも鍛えていきました。

そこから、14代目の「リボーン・クラウン」、15代目の「コネクティッド・クラウン」が生まれました。

この20年、クラウンは、時代の変化と闘いながら、進化を続けてきました。

新しいクラウンの物語

そして、迎えた16代目。日本の歴史に重ね合わせれば、徳川幕府の江戸時代も15代で幕を閉じています。

「何としても、クラウンの新しい時代をつくらなければいけない。」私は、決意と覚悟を固めていました。
「一度『原点』に戻って、これからのクラウンを本気で考えてみないか。」開発チームにそう伝えたところから、16代目の開発が動き出しました。

私の言葉を受けて、クラウン・チームは歴代主査の想いに立ち戻ることから始めました。

中村健也さんはこう言っています。
「信念を持って人にモノを売るということは、『自分の心でいいと思うもの、本当のお客様の心が入ったもの』をつくるということです。自分の主張を盛り込んだクルマに乗ってもらって、初めてお客様は『面白い。乗りたい』と言ってくれる。そうやってクルマを世に問うことが主査の役割なんです。」

これが「主査制度」の「原点」であり、私たちがめざしている「もっといいクルマづくり」の「原点」だと思います。

あれから2年。チームのみんなが形にしてくれたものは、これからの時代のクラウンでした。私が初めて新型クラウンを見たときの言葉は、「面白いね。」そして、乗ってみて、クルマから降りたときの言葉は、「これ、クラウンだね」でした。

新しいクラウンが誕生します。16代目のクラウン。日本の歴史に重ね合わせれば、それは「明治維新」です。

新型クラウンの開発について

Mid-size Vehicle Company
President　中嶋

今回のクラウン開発の経緯についてお話しします。

2年と数カ月前のことですが、まず私が手がけたのは、現在走っているクラウンのマイナーチェンジでした。社長の豊田にその企画を見せたとき、こう言われました。
「本当にこれでクラウンが進化できるのか？マイナーチェンジは飛ばしてもよいので、もっと本気で考えてみないか。」

今思えば、ここから16代目のクラウンの開発がスタートしたと思います。

初めに、歴代主査の想いに触れ、そもそも「クラウンとは何か？」を徹底的に見つめ直すところから始めました。

そこには、クルマの形や、駆動方式という決まりは何もありませんでした。あったのは、歴代主査の「革新と挑戦」というスピリットでした。私たち自身が、「内向き」に決まりをつくり、自らを動けなくしてしまっていたのです。

同時に、社長就任以降、豊田が言い続けてきた言葉を思い起こしました。

「もっといいクルマをつくろうよ」と「世界一ではなく町いちばんをめざそう。」この2つです。

クラウンがロングセラーであり続けられたのは、歴代主査が常に「町いちばん」で考え、日本のお客様の笑顔を思い浮かべながら、「もっといいクラウン」をめざして、挑戦してきたからだと思いました。

そこから考えを大きく変えました。固定観念にとらわれず、これからのお客様を笑顔にするクラウンをめざそうと開発を始めたのが、このクロスオーバーです。

ある程度カタチになり、社長の豊田から「これで行こう」とゴーサインが出たと同時に、新しい宿題が出ました。

「セダンも考えてみないか？」

正直、耳を疑いました。一方で、私たちがあのマイナーチェンジの時から、発想を変え、「原点」に戻った今だからこそ、豊田は、セダンをやってみたらどうかと、問いかけているのだと受け止めました。

それならば、この多様性の時代、ハッチバックや、ワゴンも必要だと、4つの異なるモデルを提案したというのが正直な経緯です。

撮影：三橋仁明/N-RAK PHOTO AGENCY

カタチの違う４つのクラウン

あらためて４つのクラウンをご紹介いたします。
まずクロスオーバー。このクラウンは、セダンとSUVの融合で、乗り降りしやすく、視点も高く、運転しやすいパッケージとしながらも、走りは、新たなハイブリッドシステムとともに、「セダンを超えるセダン」として進化させました。

撮影：三橋仁明/N-RAK PHOTO AGENCY

次にスポーツ。このクラウンは、エモーショナルで創造的な雰囲気を持ち、乗りやすく運転しやすいパッケージとともに、俊敏でスポーティな走りがお楽しみいただける、新しいカタチのスポーツSUVです。

撮影：三橋仁明/N-RAK PHOTO AGENCY

続いてセダン。このクラウンは、正統派セダンとして、新たなフォーマル表現とともに、上質さ、快適さを追求しました。ショーファーニーズにも十分お応えできるモデルです。

撮影：三橋仁明/N-RAK PHOTO AGENCY

最後にエステート。このクラウンは、機能的なSUVとして、大人の雰囲気で、余裕のある走り、アクティブライフを楽しんでいただけるモデルです。後席はフルフラットデッキにもなり、まさしくワゴンとSUVのクロスオーバーとも言えるでしょう。

撮影：三橋仁明/N-RAK PHOTO AGENCY

以上、これら4車種の名前は、すべて統一して「クラウン」です。今回発売のクロスオーバーを振り出しに、これから１年半の期間で順次、世の中に送り出していきます。

難しい開発を可能にした２つの取り組み

4つのクルマを並行して開発するのは至難の業でした。**それを可能にしたのが「カンパニー制」と「TNGA」**です。**この2つなくして新型クラウンは実現できなかったと断言できます**。

まず１つ目、2016年から始まったカンパニー制です。
それぞれのカンパニーには、担当のクルマに愛着を持ち、また、そのクルマのことを最優先に考える人たちがいます。そして、自分たちの意思で決断し行動することが使命です。

Mid-size Vehicle Companyとして、クラウンを一番に考えることができたこと、また、プレジデントとして、自らの責任と判断で実行できたことが、非常に大きかったと思います。

これまで当たり前だった開発プロセスを見直し、無駄を徹底的にそぎ落とし、リソースを確保しなくてはなりませんでした。そのために、例えば、製品企画と開発の各工程を一つのチームにし、全員がプロであるという意識を高め、従来以上に緊密なコミュニケーションで乗り切りました。

２つ目はToyota New Global Architecture、TNGAです。
もっといいクルマづくりを実現するため、プラットフォームと、パワートレーンを刷新し、一体的に開発することで、基本性能を飛躍的に向上させることをめざし、2012年にその構想を立ち上げました。
10年の時を経て、TNGAも成熟、進化し、その広がりが、クラウンのシリーズ化を実現させました。

TNGAプラットフォームでは、一目見て、このクルマが欲しいと思っていただけるデザインや、ずっと乗っていたいと思っていただける走り、乗り心地など、クルマの基本性能を高めてきました。

今回のクラウンではさらに成熟させ、例えばこのスポーツは、新開発した専用プラットフォームを用いてタイヤ大径化とともに、居住性とデザインの両立を狙い、つくられています。

TNGAパワートレーンでは、低重心化とともに、優れた走行性能と環境性能を両立させ、ダイレクト&スムースを重点的に開発してきました。

今回さらに進化させ、例えばこのクロスオーバーでは、エンジンと電気モーターを直結させ、後輪にも大型モーターを搭載し、350馬力、550N・mというトルクフルな走りを実現。加えて、緻密な４輪駆動制御で車両姿勢のコントロールも行う、新しいハイブリッドシステムも導入しました。

クラウンのコンセプトは「トヨタブランドのフラッグシップ」です。

「カンパニー制」と「TNGA」で、４つのクラウンを並行開発し、それぞれのお客様のフラッグシップに相応しい品質につくり込み、お届けしていきます。どうぞご期待ください。

日本の底力を世界へ

最後に、社長の豊田が日本を、トヨタを代表するクルマを世界のお客様へ届けていく意気込みを語りました。

いつの時代も、クラウンがめざしてきたものは、「幸せの量産」だったと思います。

クラウンは、日本の豊かさ、「ジャパンプライド」の象徴でした。そして、世界に誇る日本の技術と人財を結集したクルマでした。新型クラウンにも、そんな日本の底力が詰まっています。

だからこそ、このクルマで、私たちはもう一度、世界に挑戦いたします。

新型クラウンは、約40の国と地域で販売してまいります。シリーズの販売台数は、年間20万台規模を見込んでいます。

クラウンが、世界中の人々に愛されることで、日本がもう一度、元気を取り戻すことにつながれば、こんなにうれしいことはありません。

「日本のクラウン、ここにあり」。それを世界に示したいと思っています。

最後に、世界のお客様へ、メッセージをお伝えしたいと思います。

I'm so excited to announce today… that this new Crown family of vehicles will be offered …not just in Japan… but globally… for the very first time.
（本日皆様に、このニュースをお届けできることを大変楽しみにしてまいりました。新型クラウンシリーズは、日本だけではなく、初めて、グローバルに販売してまいります）

Customers from around the world will now get a chance to drive this historic Japanese nameplate… born out of passion, pride, and progress.
（日本の情熱、プライド、発展が生み出した歴史あるクルマに、世界中のお客様がお乗りいただけるようになります）

A car that could very well be… our crowning achievement!
（このクルマはきっと、クラウンの「最高傑作」になると思っております！）

皆様、「日本のクラウン」の新しい未来に、ご期待ください。

モータースポーツを起点としたもっといいクルマづくり

社長の豊田は最近、「もっといいクルマづくり」という言葉に「モータースポーツを起点とした」と付け加えています。2021年12月のTOYOTA GAZOO RACING 2022年体制発表において、その想いを語りました。

1952年、創業者の豊田喜一郎は、文章を遺しています。

豊田 喜一郎

日本の自動車製造事業にとって
耐久性や性能試験のため
オートレースにおいて
その自動車の性能のありったけを発揮してみて
その優劣を争うところに改良進歩が行われ
モーターファンの興味を沸かすのである
単なる興味本位のレースではなく
日本の乗用車製造事業の発達に
必要欠くべからざるものである

この言葉こそ、「モータースポーツを起点としたもっといいクルマづくり」の原点だと思っております。その原点に自分自身を導いてくれた2台の車があります。

スーパー耐久24時間レースに出る4カ月前、この車に私は蒲郡で小林可夢偉と一緒に乗り、レースに出ることを決めました。準備期間4カ月は、エンジニアにとって決して十分な準備時間ではありませんでしたが、無事に24時間を完走しその後も3戦、レースのたびに車を強く、速く、改善し続けてくれました。

もう一つはGRヤリスです。

なぜこの車をつくったか？ WRCで勝つためです。

今までトヨタは、量産車を改造しレースカーをつくっていました。トヨタにはそれしか出来ませんでした。

発想を逆転し最初にレースカーをつくる挑戦がGRヤリスです。開発初期段階からプロドライバーに声をかけ、この車に乗ってもらいました。走るたびに不具合が出てきてそれを直して、また走らせる。開発はアジャイルに進み、この車は乗っていて楽しい車へと進化していきました。
モリゾウ（社長の豊田のドライバーネーム）も、蒲郡のダートコースでこの車を相棒に、運転技能向上をめざしたトレーニングを重ねました。

走る、壊れる、直す、そして強くなる、また走る、壊れる。

これを繰り返し、開発するエンジニア自身も変わっていきました。喜一郎の言葉を頭でなく、体で理解してきたのだと思います。

思い起こせば、私と成瀬さんで中古のアルテッツァに乗り、ニュルブルクリンク24時間レースにチャレンジした時から14年。道の上で人を鍛え、車を強くする。そんな車づくりができる会社にトヨタを取り戻したい。ずっと、その一心で取り組んできたのかもしれません。
2009年、社長になり、私が社員にお願いしたのは「もっといいクルマをつくろうよ」という一言でした。
当時から「もっといいクルマとはどんなクルマですか？」という質問をよくいただきました。
私には私の「いいクルマ」があります。
それが他の誰かの「いいクルマ」とは限りません。「いいクルマ」は乗る人の中にあるものです。だからこそ、車は机上ではなく、道の上でしかつくれない。

しかしながら、当時、それを理解できている人は多くありませんでした。

「道がクルマを作る」と、口で言うだけではなく目に見えるものにしていく。それがニュルブルクリンク24時間レースを続けた理由です。

「道がクルマをつくる人を鍛える」という想いは、キャッチコピーになりました。しかし、車づくりは、すぐに変わりません。

現場ではいろいろな部署が自分の専門領域での車づくりにこだわり、決してワンチームな車づくりにはなっていませんでした。

そんな時、私は、はじめてルマンに行きます。ゴール目前で中嶋一貴が止まってしまった翌年です。
ピットに降りるとドライバーたちは私に話しかけてくれました。予選では小林可夢偉が驚異的なタイムでポールポジションを獲り、私にありがとうと言いながら、そのトロフィーを渡してくれました。ドライバーたちには寄り添い、一緒に戦おうという気持ちになれました。
しかし、レースは辛いものでした。

中嶋一貴のクルマだけが完走し、総合8位、クラス2位。他の2台はリタイア。レース後、ドライバーたちは私にこう言ってくれました。

「てっぺんでなくて申し訳ありませんが一緒に表彰台に立ってもらえませんか…」

1位と2位…高さは70センチ程度の違いです。しかし、こんなにも悔しい景色しか見えないのか。なんとしても彼らに、一番の景色

を見せてあげたい。このドライバーたちが乗りたいと思える強い車を、トヨタでも作れるんだと証明したい。そんな車づくりができるトヨタに絶対に変えていく。一段低い表彰台から私はそう誓いました。

その年、もうひとつの挑戦が始まりました。WRCです。ゼロからのチームづくりを、トミ・マキネンに託しました。4回王者に輝いたレジェンドは勝ち方を知っています。しかし、彼にお願いした理由はそれだけではありません。三菱、スバルなどさまざまなクルマを知る彼から学びたいことが沢山あったのです。彼と交わした約束は、「シーズンの最後のヤリスを一番強いヤリスにしよう」の、ひとつだけです。チームは約束を守ってくれました。

現代表のラトバラはトヨタが再参戦する前、他のチームのエースドライバーでした。WRCを初めて見に行った時私は彼をホテルのロビーで出待ちしていた程です。その後、トヨタのドライバーとなり沢山の勝利に貢献してくれた彼は、チームプリンシパルとして、今シーズンのトリプルチャンピオンの偉業を成し遂げてくれました。
5年間、ドライバーとして、また、プリンシパルとして、彼も間違いなくヤリスを強くし続けてくれました。
新しい車となる来年のWRC、彼を中心に負け嫌いで、家族的でプロフェッショナル。
そんなチームをつくってくれると思います。

私は最近、
「もっといいクルマづくり」という言葉に
意識的に
「モータースポーツを起点とした」と
付け加えています。

12年間ずっと、トヨタは、そんな車づくりをできるはずがないと、悔しい言われ方をしてきました。しかし最近になってトヨタのエンジニア、メカニックだけでなく、プロのドライバー、プロのエンジニア、プロのメカニックが一緒になって車づくりをしていくようなトヨタに変わってきました。
こんな仲間たちが揃ってきた今だからこそ、ようやくわれわれはモータースポーツを起点としたもっといいクルマづくりがスタートできる。そんな段階にこれたと感じています。

モータースポーツは、もっといいクルマづくりの起点です。

プロドライバーが乗るトップカテゴリーから、ジェントルマンが乗るカスタマーモータースポーツへ。そして多くのお客様に乗っていただくスポーツカー、さらにはファミリーカーへ。その先には、自動運転にも。もっといいクルマづくりをつなげてまいります。

とにかく私は車が大好きです。運転も本当に大好きです。

そんな私のもとにクルマ大好き、運転大好き、そして、モータースポーツを愛してやまない仲間たちが集まってきてくれるようになりました。

「富士モータースポーツフォレスト」プロジェクト

トヨタは、富士スピードウェイ株式会社、トヨタ不動産株式会社と、静岡県小山町において、「富士モータースポーツフォレスト」プロジェクトを推進いたします。

フォレストは、モビリティとモータースポーツの魅力を知り、楽しみ、参加することで、人生をより豊かに・幸せになっていただける「大人の遊び場・社交場」をめざします。そのために、エリア内の各施設には、大人から子どもまで楽しめるさまざまな体験を提供し、「未来のモビリティ・モータースポーツの街」を創出してまいります。

国際サーキット「富士スピードウェイ」を中心に、ラグジュアリーエクスペリエンスを提供する「富士スピードウェイホテル」、時代を象徴するレーシングカーを展示する「富士モータースポーツミュージアム」、国内有数のレーシングチームのガレージ、より多くの方に立ち寄っていただける温浴施設、レストランなど、2022年秋以降、順次開業予定です。

社長の豊田からのメッセージ

1966年5月3日、初めて富士スピードウェイで日本グランプリ決勝レースが行われた日です。56年前のその日、ちょうど10歳の誕生日を迎えた私は父に連れられ、富士のパドックにいました。エンジンの爆音やファンの歓声は、なんだか興奮するプレゼントだったということをよく覚えています。クルマを前にした“おじさんたち”は、ものすごく真剣だったり、でも、とても楽しそうだったり、そんなことも思い出されます。こんな原体験が私を“クルマ大好きおじさん”“モータースポーツ大好きおじさん”のモリゾウに育ててくれたのだと思います。

「こんな原体験を、今の子どもたちにもしてほしい…」富士モータースポーツフォレストには、そんな想いを詰め込もうとしています。そして、モータースポーツの現場で働く人が、もっといきいきと働けるような場所にしていきたい…同じ思いをもったレーシングチームが、この地に集まれるようにしていきたい…フォレストに込めた思いを挙げればキリがありませんが、モータースポーツを楽しむ人も、モータースポーツで働く人も、大人も子どもも、この富士の地に来たい！と思ってもらえるような場所にしてまいります。

自動車産業の発展にモータースポーツは不可欠です。そのためにもモータースポーツの未来に向けた種を、たくさん、この地に撒いていきます。それぞれの成長スピードはバラバラですが、多くの人に楽しんでいただける素敵な森になるよう大切に育てていければと思っております。

グローバルに多様なニーズに応えるフルラインアップ (2022年3月期のトヨタ・レクサス販売台数)

グローバル

車名別販売実績 (千台)

車名	台数
カローラ	1,312
RAV4	980
ヤリス	743
カムリ	685
ハイラックス	605
ハイランダー	466
タコマ	268
C-HR	232
レビン	221
レクサスRX	199

(千台)

パワートレイン	販売実績
エンジン車(ICE)	6,808
ハイブリッド車(HEV)	2,565
プラグインハイブリッド車(PHEV)	116
電気自動車(BEV)	16
燃料電池自動車(FCEV)	5
総計	9,512

欧州

車名別販売実績 (千台)

車名	台数
ヤリス	215
カローラ	186
RAV4	150
C-HR	114
アイゴ	70
プロエース	70
カムリ	48
ハイラックス	36
ランドクルーザープラド	25
レクサスUX	20

(千台)

パワートレイン	販売実績
ICE	398
HEV	587
PHEV	28
BEV	9
FCEV	1
総計	1,023

C-HR　アイゴ　プロエース

日本

車名別販売実績 (千台)

車名	台数
ヤリス	191
ルーミー	134
カローラ	124
ハイエース	87
アクア	85
ライズ	85
アルファード	80
ヴォクシー	58
シエンタ	50
プロボックス	47

(千台)

パワートレイン	販売実績
ICE	825
HEV	557
PHEV	10
BEV	1
FCEV	2
総計	1,396

北米

車名別販売実績 (千台)

車名	台数
RAV4	470
カムリ	312
カローラ	301
ハイランダー	292
タコマ	267
4ランナー	151
シエナ	123
レクサスRX	111
タンドラ	94
ヴェンザ	66

(千台)

パワートレイン	販売実績
ICE	1,927
HEV	602
PHEV	59
BEV	—
FCEV	3
総計	2,591

アジア(除く中国)

車名別販売実績 (千台)

車名	台数
ハイラックス	214
カローラ	153
イノーバ	130
ヤリス	114
フォーチュナー	101
ヴィオス	86
アバンザ	78
ラッシュ	68
カリヤ	36
ライズ	33

(千台)

パワートレイン	販売実績
ICE	1,152
HEV	90
PHEV	0
BEV	0
FCEV	—
総計	1,243

中国

車名別販売実績 (千台)

車名	台数
カローラ	305
カムリ	237
レビン	221
RAV4	199
ハイランダー	146
ワイルドランダー	138
アバロン	113
レクサスES	105
ヤリス	85
ヴィオス	70

(千台)

パワートレイン	販売実績
ICE	1,376
HEV	517
PHEV	17
BEV	5
FCEV	—
総計	1,915

その他

車名別販売実績 (千台)

車名	台数
ハイラックス	315
カローラ	242
ランドクルーザー	125
ヤリス	117
RAV4	90
フォーチュナー	62
カムリ	60
ランドクルーザープラド	59
グランビア	30
ラッシュ	30

(千台)

パワートレイン	販売実績
ICE	1,130
HEV	211
PHEV	1
BEV	0
FCEV	0
総計	1,343

カーボンニュートラル実現に向けた取り組み：バッテリーEV戦略

トヨタの電気自動車がずらり BEV戦略説明会の動画を掲載
BEV戦略強化 スピーチ全文「未来を予測するよりも変化に対応できることが大切」

撮影：三橋仁明/N-RAK PHOTO AGENCY

トヨタは2021年12月14日、電気自動車（BEV）戦略についての説明会を開いた。

発表会では、2030年のBEV年間販売台数を200万台から350万台に上方修正したこと、レクサスが同年までに欧州、北米、中国でBEV100%、2035年にはグローバルで100%をめざすことなどを発表した。

意欲的な数字が打ち出され、ステージ上に今後投入予定のBEVがずらりと並んだこともあり、「BEVに否定的だったトヨタが方針転換をした」という見方もあるが、ステージに立った社長の豊田が強調したのは、「選択肢を狭めない」ということと、「自動車産業で働く人たちへの想い」だった。

カーボンニュートラル実現へトヨタがすべきこと

本日は、カーボンニュートラルの実現に向けたトヨタの戦略、そのなかで、有力な選択肢であるBEVの戦略について、お話をさせていただきます。

カーボンニュートラル。それは、この地球上に生きるすべての人たちが、幸せに暮らし続ける世界を実現することだと思います。

そのお役に立つことが、これまでも、これからも私たちトヨタの願いであり、グローバル企業としての使命でもあると考えております。

そのために、私たちは、できる限り多く、できる限りすぐに、CO_2を減らさなければなりません。

今、私たちは多様化した世界で、何が正解か分からない時代を生きております。そのなかでは、一つの選択肢だけですべての人を幸せにすることは難しいと思います。

だからこそトヨタは、**世界中のお客様に、できるだけ多くの選択肢を準備したい**と思っております。

私たちは、すべての電動車は、使うエネルギーによって、2つに分かれると考えております。

一つは、CO_2排出を減らす「**カーボンリデュースビークル**」。クルマを動かすエネルギーがクリーンでなければ、どの電動車も、CO_2がゼロにはなりません。

そして、もう一つがクリーンなエネルギーを使ってCO_2排出をゼロにする「**カーボンニュートラルビークル**」です。私たちトヨタは、その実現に向け、全力で取り組んでまいります。

ベールを脱いだbZシリーズ

「beyond ZERO」。「ゼロを超えたその先へ」を意味する“TOYOTA bZ”。すべての人に移動の自由と運転の楽しさを。

私たちは、CO_2排出などのネガティブインパクトをゼロにするだけではなく、その先もめざしてまいります。

bZシリーズでは、グローバルでの多様なニーズにお応えするため、BEV専用プラットフォームを開発いたしました。

既存モデルにBEVを追加するだけでなく、bZシリーズのように、リーズナブルなモデルをフルラインアップでご用意して、あらゆるお客様のニーズにお応えしてまいります。

これにより、世界中のお客様にBEVならではの個性的で美しいスタイリング、走る楽しさ、BEVのある暮らしをお届けしたいと思っております。

めざすのはBEVでもフルラインアップ

トヨタは世界中のお客様に支えられているグローバル企業です。

トヨタブランドは、170以上の国と地域で、約100車種のエンジン車、ハイブリッド車、プラグインハイブリッド車、燃料電池自動車を投入してまいりました。

レクサスブランドは、90以上の国と地域で約30車種のエンジン車とハイブリッド車、プラグインハイブリッド車を投入しております。

さらにこれから、BEVでもフルラインアップを実現し、「カーボンニュートラルビークル」の選択肢を広げてまいります。

具体的には、**2030年までに30車種のBEVを展開し、グローバルに乗用・商用各セグメントにおいてフルラインでBEVを揃えてまいります。**

長年の蓄積こそ、これからのトヨタの競争力

私たちは2030年に**BEVのグローバル販売台数で年間350万台**をめざします。

レクサスは、**2030年までにすべてのカテゴリーでBEVのフルラインアップを実現し、欧州、北米、中国でBEV100%、グローバルで100万台の販売**をめざします。さらに、**2035年にはグローバルでBEV100%**をめざします。

これらを実現するために、私たちは長い年月をかけて、さまざまな領域で取り組みを進めてまいりました。

車両開発の領域では、**トヨタは1997年に世界初の量産ハイブリッドカー「プリウス」を世に送り出しましたが、実は、その前からBEVの開発は始まっておりました。**

1992年にEV開発部を設置し、1996年にRAV4 EVを市場に投入。

その後、2000年代には、小型EVコミューター「e-com」の実証も行ってまいりました。

さらに、2012年には、超小型EV「COMS」や小型EV「eQ」を導入。BEVの可能性を追求してまいりました。

そして、本年、「C+pod」や「C+walk」を発売。「e-Palette」も含め、さまざまなシーンで移動の自由をお届けするEVの開発を加速しております。

また、1990年代、BEVと同時に開発が始まったのが、水素で走る燃料電池自動車でした。2002年に「トヨタFCHV」を市場導入し、実証を重ねながら、2008年には、「トヨタFCHV-adv」へと改良いたしました。

そして、長年の努力が、2014年の初代「MIRAI」の発売へとつながっていったのです。

その後、バスや大型トラックへも展開を図るなど、燃料電池車も進化を続けております。

電池の領域では、**トヨタは長年にわたり、内製で電池の研究開発と生産を続けてまいりました。**

1996年に現在のプライムアースEVエナジーを設立。ニッケル水素電池の技術を磨きながら、2003年からは、リチウムイオン電池にも取り組んでまいりました。

さらに、2008年には電池研究部を設立し、全固体電池など、次世代電池の研究も行っております。そして、昨年、電池事業を一貫して行うプライム プラネット エナジー＆ソリューションズを設立いたしました。
私たちはこの26年間、1兆円近い投資をし、累計1,900万台以上の電池を生産してまいりました。**これまでに積み重ねてきた経験こそが、私たちの財産であり、競争力**だと思っております。

今後は、**電池関連の新規投資を9月に発表しました1.5兆円から、2兆円に増額し、さらに先進的で、良品廉価な電池の実現をめざしてまいります。**
資源の面では、豊田通商が2006年から、リチウムなどの調査に着手し、安定的な資源確保を進めております。

またエネルギーの面でも、豊田通商は30年以上前から、風力発電や太陽光発電といった再生可能エネルギーの確保に取り組んでまいりました。

さらに製造現場では、エネルギーの使用量を減らす地道な改善を重ねながら、革新的な生産技術の導入を進め、2035年のカーボンニュートラル達成をめざしております。

正解が分からない時代、多様化の時代においては、市場の動向を見ながら、生産する種類や量をフレキシブルに変えていくことが大切になります。
これまでTPS（トヨタ生産方式）で培ってきたリードタイム短縮や多品種少量生産のやり方、日本のモノづくりの地道な取り組みがこれからの競争力になると考えております。

私たちは、これからも多くの仲間と共に、あらゆる領域で取り組みを進めてまいります。

「未来はみんなでつくるもの」

カーボンニュートラルのカギを握るのがエネルギーです。現時点では、地域によって、エネルギー事情は大きく異なります。

だからこそトヨタは各国、各地域の、いかなる状況、いかなるニーズにも対応し、カーボンニュートラルの多様な選択肢をご提供したいと思っております。

どれを選ぶか。それを決めるのは、私たちではなく、各地域の市場であり、お客様です。

どうしてここまでして選択肢を残すのか。経営的な話でいうなら、選択と集中をした方が効率的かもしれません。

しかし、私は、**未来を予測することよりも、変化にすぐ対応できることが大切**だと考えております。だからこそ、正解への道筋がはっきりするまで、お客様の選択肢を残し続けたいと考えています。

トヨタがめざすのは、「地球環境への貢献や人々の幸せを願い、行動し、寄り添う企業」です。私たちは、人と社会の「幸せを量産する会社」になりたいのです。

私たちは、今の子どもたち、その先に続く人たちに昨日よりも今日、今日よりも明日、少しでも良い未来を残してしていきたいと思っています。

未来は、みんなでつくるものだと思います。自動車産業には、「日本のモノづくり」と「移動」を支えてきた550万人の仲間がおります。世界には、もっと多くの仲間がおります。
みんなが、心を一つにして、意思と情熱を持って行動すれば、次の世代に美しい地球とたくさんの笑顔を残すことができる。私はそう信じております。

そして、必ず、実現してまいります。

車載用電池生産に最大7,300億円投資

2022年8月に、BEVの供給に向け、日本および米国において最大7,300億円を投資し、2024～2026年の車載用電池生産開始をめざすことを公表しました。

今回の投資により、最大40GWhの生産能力増強をめざします。

各地域のBEVの需要拡大に着実に対応するための供給体制の構築に、引き続き取り組んでいきます。

トヨタイムズ
【詳報】トヨタBEV戦略　記者の質問に答えた1時間
「BEVは好きか、嫌いか?」　会見で見せた社長の本音
撮影：三橋仁明/N-RAK PHOTO AGENCY

スピーチに続いて実施された質疑応答では、社長の豊田が想いを語った。

BEVシフトか？ 全方位戦略か？

——今後はBEVに一層力を入れていくのか、それとも、全方位戦略は堅持してBEVは選択肢の一つのままなのか？

豊田
カーボンニュートラルに向け、全社を挙げてやっていこうという意志に変化はありません。ただ、トヨタはグローバルにフルラインアップでやっている企業です。各国のエネルギー事情に違いはありますし、使われ方も多様化しています。

お客様が最後どのメニューを選ぶかは、われわれトヨタではどうにもできないことです。われわれが意思決定したら、そちらになるわけではありません。再三申し上げていますが、**われわれは選択の幅を広げて、これからも全メニュー、真剣に取り組んでいきます**。

そして、**市場やお客様の動向が分かったら、素早く追随していく。これこそが会社の競争力を上げることにつながりますし、何よりわれわれが生き残る一番の方法でもある**と考えています。

私が水素エンジン車に乗るからといって、他のクルマは優先順位が低いわけでは全くありません。**カーボンニュートラルへの戦いは、トヨタの従業員、仕入先や関係会社、550万人の仲間と共に頑張っていますし、活躍の場はグローバルに広がっています**。

その武器はフルライン。そういうグローバルでの戦い方もあるのではないかと思い、われわれ、どれも本当に一生懸命にやっています。それは、ぜひともご理解いただきたいと思います。

BEV100%をめざさない理由

——世界最大の自動車メーカーであるトヨタは、なぜ、競合他社のように「販売台数100%」でなく、「35%」が目標なのか？

豊田
2035年に向けて、カーボンニュートラルビークルをできるだけ増やしたいと思っています。

ところが、**各国のエネルギー事情がカーボンニュートラル実現に大きな影響を及ぼしていることも事実**です。**それはトヨタではどうにもできないということをご理解いただきたい**と思います。エネルギー事情や充電設備が整っていないところで、選択肢の幅を狭めたときにお客様がどういう状況に陥るか。ご不便をおかけするようなことは避けたい。

皆様にご理解いただきたいのは、**グローバルで、多様化された市場を相手にしているのがトヨタ**だということです。

多様な状況には多様なソリューションが必要ですし、平均的な最善策はすべての人にとっての最善策とはいえないと思っています。**正解がない不確実な時代に対しては、多様な解決策で臨みたい**。**全方位でどのメニューも一生懸命に取り組み、仕入先や関係会社を含めて、共に戦っていきたい**と考えていることをご理解いただきたいと思います。

ある特定の国や地域ではなく、世界中、どこに行っても使用されているのがトヨタのクルマの特徴だ。

社長の雇用への想い

——サプライヤーは今回の発表を注視している。雇用問題にかける想いは？

豊田
カーボンニュートラルのメニューは、市場やお客様が決めるということを大前提にお話したいと思います。

今までカーボンニュートラルの動きで世の中に出た数字は2050年、2040年（といったスパン）の目標値です。**われわれは同様に目標を掲げて「あとは知りません」とはしたくありません**。今日お見せしたクルマはここ数年で出てくるものばかりです。

2030年まで8年先までの行動を示し、（商品をお見せしたことで）いろいろなステークホルダーと今後議論を進めるきっかけになると思っています。商品における「基準」を出すことで、その影響が仕入先や生産工場ベースでどうなるのかを見ていく。

自動車は75%が外注部品で、二次、三次と多くの関係会社に支えられています。多くの選択肢を残したとしても、エンジンのみで部品供給をしてきた仕入先にとって（カーボンニュートラル）は死活問題になります。

そうしたときに、「市場が選ぶから」と切り捨てるのではなく、**ずっと地道にやってこられた方々や会社が「今までの人生は何だったの？」と思わないような、また、「意味あるものですよ」と伝え、共にやっていける自動車産業にしていきたい**と思っています。

未来はリーダーの目標値で決まるものでなく、意志ある情熱と行動で決まるものだと思います。ここ数年から10年の行動次第で、2050年の景色は変わるのではないかと思いますし、変えてみたい。

未来は急に訪れるものではなく、現在の積み重ねでできていきます。未来へ多くの選択肢を残すことを、ぜひお許しいただけないでしょうか。「100%でなければやる気がない」でなく、「仕事をさせていただきたい」と考えていることを、ぜひとも理解いただきたいと思います。

環境団体の評価の受け止めとエンジン・BEVの今後

——環境団体がトヨタを気候対策ランキングで最下位にした。トヨタにとってBEVはどういう位置づけか？ エンジン開発を今後どうするのか？

豊田
先方の評価なので、真摯に受け止めますが、BEV（2030年に）350万台、30車種でも前向きでないというのであれば、どうすれば評価いただけるのか、逆に教えていただきたいと思います。

クルマは一台一台、お一人お一人が使うものです。その意味では、**パーセンテージでなく、絶対**

台数でご評価いただきたいと思います。

われわれは、どれだけ台数が積み上がったとしても、一台一台、真心を込めてつくり、使っていただく。

どんなパワートレーンであろうが、どんなBEVであろうが、使っていただく方がFun to Driveな気持ちになり、「トヨタのクルマだね」「レクサスのクルマだね」と笑顔になっていただける商品づくりを今後もめざしてまいりたいと思います。

カーボンニュートラルには積極的に取り組んでまいります。正解がない世界で、いろんな選択肢を持ちながら解決に臨みたいと思っておりますし、どの選択肢に対しても本当に一生懸命取り組んでいることをご理解いただきたいと思っています。

撮影：三橋仁明/N-RAK PHOTO AGENCY

BEV強化を掲げながらも、あらためて強調されたトヨタの全方位戦略。

それは、トヨタの未来に向けた戦い方であると同時に、お客様の声を聞き、ニーズに応えてきた歴史の結果でもある。

言い換えれば、「誰ひとり取り残さない」という姿勢で、とことん多様性に向き合ってきた結果だ。

そして今、トヨタが全力で取り組むのは、可能性のある技術に見切りをつけるのではなく、自動車産業を支えてきた仲間たち「誰ひとり取り残さない」で、カーボンニュートラルをめざすこと。

これまでも、これからも、全方位戦略で戦うトヨタの真ん中にあるのは、「誰ひとり取り残さない」という強い意志である。

「BEVは好きか、嫌いか？」

メディアの質疑応答のなかで、豊田が思わず、破顔した場面があった。

——今回は具体的な発表がたくさんあって驚いているが、社長の本心がまだ聞けていないのが気になる。「社長はBEVが好きなのか、嫌いなのか」。モリゾウ（社長の豊田のドライバーネーム）としてでも構わないので、お答えいただけるとうれしい。

豊田
あえて言うなら、「今までのトヨタのBEVには興味がなかった。これからのBEVに興味がある」が答えだと思います。

それはなぜか？ ある程度（マスタードライバーとしての運転のスキルが）レベルアップして、初めてメガウェブで（当時の試作車である）86のBEVに乗ったとき、私は「電気自動車だね」とコメントしました。

レクサスらしさ、トヨタらしさを追求する完成車メーカー（OEM）なのに、BEVになると「コモディティ」みたいになってしまう。

（今いただいた質問は）「ビジネス的には応援するけど、モリゾウとしてどうなんだろう…」と感じていた本音を見抜かれたんだと思います。

マスタードライバーをやっていますが、そのきっかけになったのはFR（後輪駆動）車で、トレーニング、技能習熟もずっとそれでやってきました。

しかし、最近、自ら出場するラリーとか、スーパー耐久などのモータースポーツの場においては、相棒をFR車から4WD車に変更しているんです。そこで、マスタードライバーの感性がちょっと変わってきました。

電気モーターの効率はガソリン車と比べるとはるかに高いと思います。四駆のプラットフォームを一つつくれば、制御によってFF（前輪駆動）にもなるし、FRにもなる。
制御をもってすれば、モリゾウがどこのサーキットやラリーに行っても、安全に速く走れるんじゃないかと。

なおかつ、全日本（ラリー選手権）では、ノリさん（TOYOTA GAZOO Racingドライバーの勝田範彦選手）が優勝されました。そして、サーキットの場では、ROOKIE Racingのドライバーが活躍しています。

プロのドライバーの運転技能を織り込んで、より安全で、よりFun to Driveなクルマができるんじゃないかという期待値が出てきた。

このプラットフォームにより、私のようなジェントルマンドライバー（アマチュアレーシングドライバー）が、ドライ、ウェット、サーキット、山岳路、雪道など、いろいろな道をより安全に速く走れるクルマがつくれる可能性が出てきた。これが大きな変化点だと思います。

ただ制御だけして、味付けしたところで、のびたうどんにてんぷらを入れるようなものなんです。

ですが、この十数年、TNGA（Toyota New Global Architecture）をはじめ、トヨタはベース骨格、足回り、ボディ剛性など、「もっといいクルマをつくろうよ」というかけ声のもとに、本当に地道な改善を積み重ねてまいりました。

そして、（愛知県豊田市と岡崎市にまたがる）下山テストコースもつくり、より厳しい条件でのクルマづくりが始まっている。
そのなかで、より安全で速く走れる、Fun to DriveなクルマがつくれてBおり、これからはBEVを含めて、トヨタのクルマには期待をしています。

それで、単にビジネスマターではなく、ドライバー・モリゾウとしても、「そんなクルマがあったらおもしろいな」「自動運転になっても、自動車屋がつくる自動運転ってちょっと違うよね」というのを織り込みたいと思うようになりました。

BEVだって、燃料電池車（FCEV）だって、HEVだって本気でやっています。なにより、音が出るガソリン臭いクルマだってまだまだ本気ですよ。

そういうところはモリゾウとしても、トヨタの社長としても変化はございません。しつこいですが、どの分野においても、仲間と共に一生懸命にやっています。そして、お客様が笑顔になっていただける商品を提供したいと思っております。

それは、まさしく、自らハンドルを握り、クルマの味に責任を負うマスタードライバー・モリゾウだからこそのコメントであり、「BEVでも『もっといいクルマづくり』を続けていく」というメッセージだった。

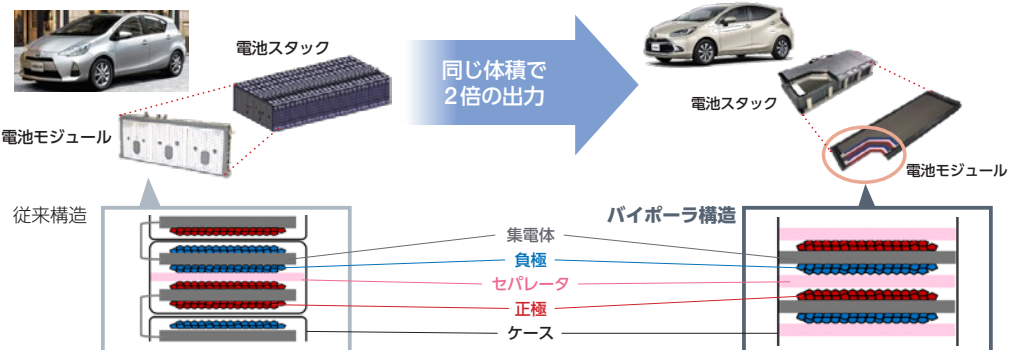
カーボンニュートラル実現に向けた取り組み：電池の開発・供給

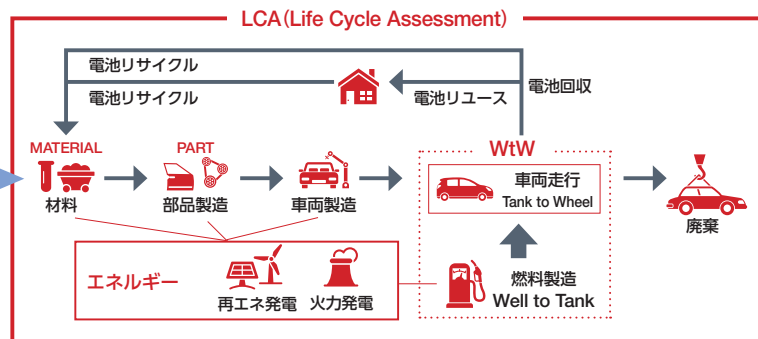
トヨタイムズ
車両と一体だからできること
トヨタ電池戦略の強み

電動車の未来を「電池と車両の一体開発」で切り拓く

トヨタは電池もフルラインアップ

トヨタは、電動車フルラインアップを進めるなかで、電池もフルラインアップで開発・製造を進めてきました。電動車のタイプに合わせ、ハイブリッド車（HEV）は「出力型」、言い換えると瞬発力を重視し、プラグインハイブリッド車（PHEV）、電気自動車（BEV）は「容量型」、いわゆる持久力を重視しています。

HEV用電池としては、ニッケル水素電池とリチウムイオン電池をそれぞれの特長を活かし、継続的に進化させてきました。2021年7月にフルモデルチェンジした「アクア」に搭載されたニッケル水素電池は、バイポーラ構造にチャレンジし、駆動用車載電池として世界で初めて実用化しました。旧型アクアに搭載した電池と比較して出力密度は2倍に向上し、パワフルな加速が感じられるようになりました。2020年代後半には、さらに進化させた新型リチウムイオン電池をお届けすべく開発に取り組んでいます。

加速をパワフルにするために電池の構造改革にチャレンジ
従来型アクア搭載電池と比較し、出力密度2倍を実現

カーボンニュートラルとは
工業製品を例にとると、原料の調達に始まり、「つくる」「運ぶ」「使う」、リサイクルして最後は「廃棄する」、製品のライフサイクル全体を通して発生するCO_2を実質ゼロにするということを意味します。

5要素を高次元でバランスするのがトヨタ流

電池の開発では、お客様に安心して使っていただくため、安全・長寿命・高品質・良品廉価・高性能という5つの要素をいかに高次元でバランスさせるかを重視しています。

例えば、長寿命化は車両残価にも影響します。航続距離を考えれば、エネルギー密度の高さという高性能も必要です。充電速度を速くしすぎると、発火や発熱などを引き起こす可能性があり、安全性に影響します。

これは、初代プリウスに電池を搭載したときから変わらない、電動車両すべての電池に共通の考え方です。

5つの要素には、あるものを立てようとすると、他と背反することもあり、これらをバランスさせていくには「電池と車両の一体開発」が欠かせないと考えています。

電池の使われ方は、車両がどう使われるかによります。例えばタクシーの使われ方・通勤における使われ方や使用地域によっては、充電の頻度や電池の温度などの電池使用環境が異なります。さまざまな車両の使われ方を想定した車両走行模擬試験によって、電池使用環境データを入手し、その使用条件に応じた電池の評価や設計にフィードバックすることができます。

5つのバランスをとるには、走行条件や使用環境など実走行データをとり、電池に置き換えたらどのような条件になるか、電池の内部に何が起きているかを把握し、何度も繰り返し検証することが欠かせません。これら地道で愚直な取り組みを、電池と車両を合わせて行っていることが「トヨタの優位性」につながっています。

安心できる電池のためにトヨタがやっていること

リチウムイオン電池を題材に、安心して使っていただける電池をつくる取り組みを3つご紹介します。

1つ目は安全性追求の事例です。スポーティな走りなど、電池に大きな負荷がかかる走りでは、電池セル一つ一つに局所的な異常発熱の兆候が見られることが分かっています。トヨタは、電池の中で起きている現象を解析し、膨大なモデル実験を行うことで、走り方が電池内部に与える影響とそのメカニズムを明らかにしてきました。その結果をもとに、電圧・電流・温度について、一つ一つの電池セル、それが複数集まったブロック、そして電池パック全体と、多重に監視することでセルの局所異常発熱の兆候を検知しています。そして、異常発熱の未然防止に寄与する電池の制御を行っています。電池の一つ一つの局所にまで安心・安全、信頼性を追求する思想はBEVのシステムでも変わることはありません。

2つ目は長寿命へのこだわりです。HEV用の電池開発で培った技術をPHEVに活かし、「C-HR」のBEV用電池ではそれまでのPHEVに使用していた電池より、10年後の容量維持率を大幅に向上させました。2022年に市場に投入した「bZ4X」に搭載の電池では90%※という世界トップレベルの耐久性能を目標に開発しました。

※電池セル単体を用いて、当社設定の平均的な使用方法を想定した試算値。車載環境における実際の電池容量維持率は、使用状況、使用環境や運転方法に応じて異なるため、10年後の電池容量維持率90%をお約束するものではありません。

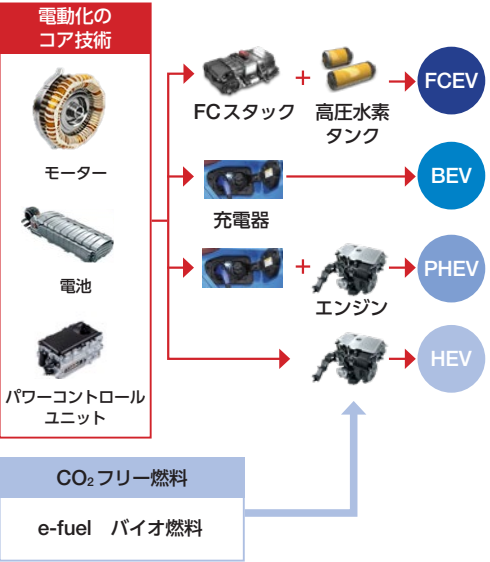
3つ目は高品質への取り組みです。製造工程において電池に金属異物が入り、正極と負極が電気的に直接つながってしまうと故障に至る可能性があります。これに対して、工程内に入り込ん

でしまう異物の形状・材質・大きさと耐久性への影響を確認し、電池へ影響を与える関係性を明確にしました。この分析をもとにサイズ・形状にまで気を配り、該当する異物は発生させない、入らせないように管理を行っています。

車両・電池一体開発で電池コストを半減

トヨタはBEVの普及のため、車両・電池一体開発でコストを低減し、リーズナブルな車両価格でお届けします。

まず、電池そのもののコストを、材料や構造の開発によって30％以上低減します。車両としては、距離当たりの消費電力の指標である電費を「bZ4X」以降、30％改善することを目標としています。電費改善によって電池容量を削減できるため、コスト低減につながります。

このように車両・電池一体開発を行うことで、2020年代後半には、「bZ4X」と比較した、台当たりの電池コストの50％低減をめざします。

全固体電池はHEVから

現行のリチウムイオン電池には単位重量当たりのエネルギー密度が頭打ちになりつつあることから、「長寿命化」「高エネルギー密度化」「小型化」「低コスト化」を狙った次世代リチウムイオン電池の開発が盛んです。トヨタでは、次世代電池の開発を3つのアプローチで進めています。

液体の電解質を用いる液系電池では、「材料の進化」と「電池構造の革新」に挑戦しています。これに対し、電解液の代わりに固体電解質を用いた、「全固体電池」の実用化もめざしています。このように幅広く3タイプの電池開発を行うことにより、2020年代後半にはそれぞれの特長をレベルアップし、「安心してお使いいただける」電池をお届けしたいと考えています。

全固体電池では、高出力、長い航続距離、充電時間の短縮などを狙った開発が進んでいます。2020年6月には全固体電池を搭載した車両の走行試験をテストコースで実施し、車両走行データを取得しました。そのデータをもとに改良を重ね、8月には全固体電池を搭載した車両でナンバーを取得し、試験走行を行いました。

一連の開発を通じ、全固体電池はイオンが電池のなかを高速に動くため高出力化が期待できることが分かりました。一方、固体電解質の間に隙間ができて劣化し、寿命が短いという課題も見つかっており、固体電解質そのものの材料開発を継続する必要があります。

全固体電池は、ノウハウの蓄積が厚く高出力化が求められるHEVから導入し、最速で世の中に出し、お客様の評価を得て、進化させていきたいと考えています。

電池供給はフレキシブルに

電動車両が急拡大するなか、グローバルにさまざまなお客様のニーズにお応えしながら、必要なタイミングで必要な量を安定的に供給できるフレキシブルな供給体制構築を進めています。

供給にあたっては、電池開発のコンセプトである「安心にお使いいただける」電池のため、一定量のグループ内生産で技術を確立し、そのコンセプトをご理解し、実現いただけるパートナーの皆様と協調・連携し、地域によっては新たなパートナーとの協議も進めています。

グループ内での生産のアプローチでは、「小さな原単位で立ち上げる」に徹していきます。これには「伸びていくときは、そこに潜むリスクに気づきにくい」という、リーマン・ショックの教訓が活かされており、「必要なときに、必要なものを、必要な分だけつくる」というトヨタの考え方に基づき、

電動車のフルラインアップを支える技術

電池の開発コンセプト

HEV／PHEV／BEV／FCEVすべての電池に共通

5つの要素を高次元でバランシングし、安心して使っていただける電池を提供

次世代のBEV

長年のHEV開発で培った技術を活用したトヨタならではのBEV

将来電池のコスト目標：車両・電池一体開発

電池開発

電池単体でコスト30％以上低減

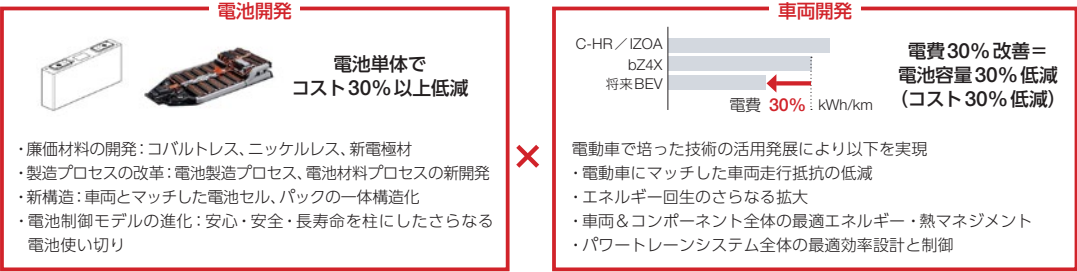
・廉価材料の開発：コバルトレス、ニッケルレス、新電極材
・製造プロセスの改革：電池製造プロセス、電池材料プロセスの新開発
・新構造：車両とマッチした電池セル、パックの一体構造化
・電池制御モデルの進化：安心・安全・長寿命を柱にしたさらなる電池使い切り

×

車両開発

C-HR／IZOA
bZ4X
将来BEV
電費 30％ kWh/km

電費30％改善＝電池容量30％低減（コスト30％低減）

電動車で培った技術の活用発展により以下を実現
・電動車にマッチした車両走行抵抗の低減
・エネルギー回生のさらなる拡大
・車両＆コンポーネント全体の最適エネルギー・熱マネジメント
・パワートレーンシステム全体の最適効率設計と制御

リスクを抑え込んだ伸ばし方をしていきます。

例えば全固体電池も、多くの電池を積むBEV用の大規模なラインを一挙につくるのではなく、まずは小さい電池で、なおかつ、開発に慣れたHEVから始めた方が市場への投入も早まり、製造技術も上げやすいと考えています。製造コストを下げ、安定期を迎えるころに次世代が出てくるライフサイクルへの対応力のためにも、「小さな原単位で立ち上げる」という戦略をとっています。

少ない電池量でCO_2排出を効果的に削減

トヨタは1997年に初代プリウスを導入以降、性能向上を図りつつ、PHEV、FCEV、BEVを投入してきました。20年以上にわたる積み重ねにより、2022年3月までのHEVの累計販売台数は、1,980万台に達しています。

トヨタの試算では、HEV3台分のCO_2排出量削減はBEV1台とほぼ同等です。今までのCO_2排出削減効果は約600万台のBEVに相当します。また、製造したHEV用電池は、約28万台のBEVに搭載する電池と同等になります。BEV約28万台分の電池で約600万台分のCO_2削減を進めてきたといえます。

2代目「MIRAI」のFCシステムをグローバルに提供

燃料電池自動車（FCEV）では、2020年12月に「MIRAI」をフルモデルチェンジしました。2代目「MIRAI」はFCEVであることを前提としながらも、「お客様が一目ご覧になった時、運転されている最中、さらには乗り終わった後、それぞれの瞬間において、お客様に『このクルマはいい、本当に欲しい』と思っていただける、未来のプレミアムカーをご提供すること」を目標に掲げ、開発されました。

さらにトヨタは、水素社会実現をめざすFCのシステムサプライヤーとして、高性能化された2代目「MIRAI」のFCスタックやエア供給・水素供給・冷却・電力制御などのFCシステム関連部品を一つのコンパクトなパッケージにしたモジュールを開発、さまざまな事業者向けに提供しています。

北米では、新型「MIRAI」に搭載している第二世代FCシステムを採用したFC大型商用トラックの新型プロトタイプを発表しました。より力強い加速性能を実現するなど、パフォーマンスと柔軟性を大幅に向上させ、荷重量は80,000ポンド（約36トン）、航続距離300マイル（480km以上）と、幅広い商用トラックニーズに適応できる設計となっています。この新型FC大型商用トラックについても、貨物輸送オペレーションでの実証を進めていきます。

水素からつくる「e-Fuel」の活用

カーボンニュートラルの実現に向けては、水素からつくる「e-Fuel」やバイオ燃料などの「カーボンニュートラル燃料」と「高効率エンジン＋モーター」の複合技術を組み合わせ、大幅なCO_2削減という全く新しいアプローチも検討されています。これには、既存のインフラを活用できるだけでなく、すでにご利用いただいている、すべてのクルマでCO_2削減が図れます。

具体的には、一定量の「e-Fuel」をガソリンに混ぜると、ガソリン車のCO_2排出量がHEV並に、HEVではPHEV並みに、PHEVではより一層BEVに近づきます。

船舶向けにFCシステムを開発

トヨタは、燃料電池（FC）技術を船舶向けに応用し、エナジーオブザーバー社に供給しています。同社は、フランスに拠点を置き再生可能エネルギーの研究を行っている企業です。海上という、地域や場所によって気候条件がさまざまな環境下で再生可能エネルギーの実証を行い、可能性に挑戦し続けています。

2020年2月には、同社の「エナジー・オブザーバー号」にトヨタFCシステムを搭載し、海上での利用を試験的に実施、同年10月には、トヨタFCモジュールがプレジャーボートにも採用されることを公表しました。

次世代リチウムイオン電池

狙い

長寿命化 | 高エネルギー密度化 | 小型化 | 低コスト化

	液系電池の材料進化	液系電池構造の革新	全固体電池
構成	電解液		固体電解質
構造	角型	新構造	ラミネート型

2020年代後半に向けて、
幅広くさまざまな電池開発にチャレンジ
それぞれの良さをレベルアップし安心して
乗っていただける電池を搭載したBEVをお届け

全固体電池の今後の展開と課題

全固体のうれしさ

イオンの動きがシンプル（速い） | 高電圧の耐性がある | 高温への耐性がある

HEV用として早期実現

BEVの活用に向けた研究開発

主要課題：
高容量電池の寿命確保

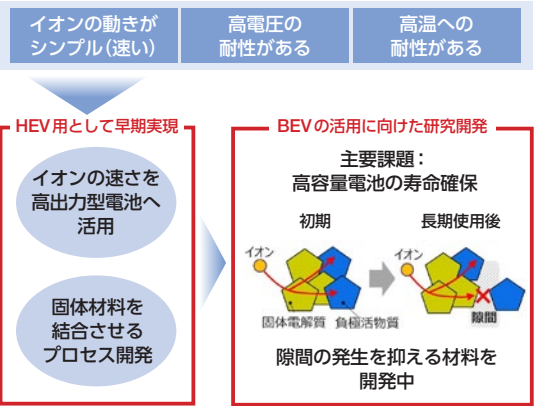
初期 | 長期使用後

イオン / 固体電解質 / 負極活物質 / 隙間

隙間の発生を抑える材料を開発中

全固体電池の特徴を活かした車両を
頭出しとして検討中
課題を克服し、HEVからBEVへの展開を想定

電池調達および協業の体制

地域事情に応じた今後の方向
パートナーとの連携強化、新たな協力体制を検討
グループ内生産の迅速な立ち上げ

カーボンニュートラル実現に向けた取り組み：水素エンジン

レース参戦から1年、水素を「つくる」「はこぶ」「つかう」の進化

2022年6月、トヨタが開発中の水素エンジン車が初めてレースに参戦してから、1年が経過しました。

水素エンジンは、既存のガソリンエンジンに一部変更を加え、水素を燃料として直接燃焼させることで動力を得るもので、燃料はガソリンとミックスしない100%純水素を使用しています。化石燃料を燃やさないため、走行時のごく微量のエンジンオイル燃焼分を除きCO_2はほとんど発生しません。水素エンジンは、長年培ってきた内燃機関の技術を活かしながら、カーボンニュートラルにも貢献できる大きな可能性を秘めた技術であり、自動車産業においてエンジンに関わる雇用を守っていく選択肢の一つです。

2020年末、マスタードライバーのモリゾウ（社長の豊田章男）が試作車に乗り、スーパー耐久シリーズへの参戦を即決しました。レース用車両の開発の時間軸は、量産車に比べて圧倒的に短く、アジャイルです。カーボンニュートラル実現に向けて、開発中の水素エンジン車を鍛える場としてレースの現場が最適だと判断しました。

水素エンジン車の市販化に向けた道のりを富士山に例えると、現在「4合目」です。山頂への道のりはまだ遠く、これからも解決すべき課題がたくさんありますが、一歩一歩着実に歩みを進めています。一年間、水素エンジン車でのレース参戦を続けることで、水素エンジン技術や水素活用は進化し、スタート時には8社だった水素を「つくる」「はこぶ」「つかう」仲間は、25社（2022年8月末時点）まで広がりました。

水素を「つくる」領域では、福島県浪江町と山梨県による太陽光、大林組による地熱、川崎重工・岩谷産業・J-POWERによる褐炭、そして福岡市による下水バイオガスなど、水素を製造するエネルギーの選択肢が広がっています。

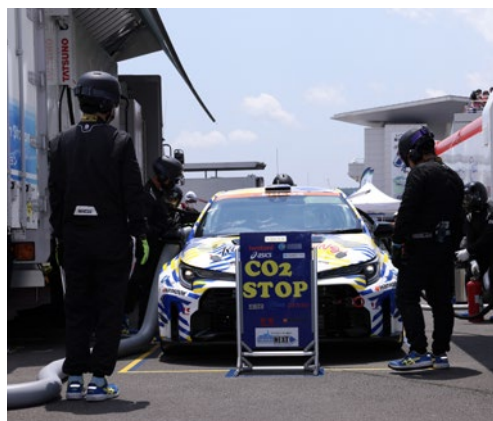
水素を「はこぶ」領域では、CJPTがFC小型トラックの水素タンクを金属製から樹脂ライナー製に変更することで、軽量化や高圧化に成功し、水素運搬量を1年で約4倍※に増やすことができました。また、海外からの水素調達の第一歩として、川崎重工、岩谷産業、J-POWERがオーストラリアから水素を空輸し、水素エンジン車の燃料として使用しました。

水素を「つかう」領域では、レースという厳しい環境下でのアジャイルな開発により、クルマやエンジンを鍛えることに取り組んできました。水素エンジンは、1年間で、出力を20%※、トルクを30%※、航続距離を20%※向上させ、水素の充填時間も初戦の約5分から1分半※まで短縮しました。また、水素エンジン車以外にも、カーボンニュートラル燃料を使用したGR86もレースに投入。スーパー耐久シリーズを通して集まった仲間は、レース以外の場でもカーボンニュートラル実現に向けた取り組みを加速させています。

世界に広がる水素の輪

水素エンジン車の挑戦は、日本だけにはとどまりません。2022年8月、ベルギーで開催された世界ラリー選手権（WRC）第9戦で、モリゾウ選手が、水素エンジン車（GRヤリス）のデモ走行を実施しました。カーボンニュートラル達成に向けた選択肢の一つとして、水素の可能性を、欧州でもご覧いただきました。そして2022年12月、タイで開催される耐久レースに、水素エンジン車が参加します。日本のスーパー耐久シリーズでの水素エンジン車走行から始まった水素活用の挑戦、そして「敵はCO_2であり、内燃機関ではない」と言い続けてきたことが、少しずつ理解され始め、水素が未来の選択肢に変わってきました。今後も業界や国・地域の枠を超えて、仲間と共に挑戦を続けていきます。

※数値は2022年6月末時点

撮影：三橋仁明／N-RAK PHOTO AGENCY

カーボンニュートラル実現に向けた取り組み：モノづくり

トヨタイムズ 「ものづくり」はオワコンなのか？

未来を切り拓くモノづくりに挑む

日本は、モノづくりで発展を遂げてきました。モノづくりの存在や強さは決して“当たり前”ではなく、コツコツと長い年月をかけ築き上げられたものであり、ひとたび失えば、もう元には戻りません。日本は、地震の多い国でもあります。日本のモノづくりは試練を糧とし、必ず乗り越え、より強くなってきました。

2011年の東日本大震災では、想定外の出来事に工場や設備に甚大な被害が発生し、その復旧には多くの時間を要しました。この試練を乗り越えたとき、有事に際して被害をできるだけ小さく抑える設備対応や適切な初動のあり方が身につきました。

2020年に新型コロナウイルスが蔓延し、自動車の生産ができなくなると、自発的にマスクやフェイスガード、足踏み式の消毒装置をつくり、TPSによる医療用ガウンの生産支援などを行ってきました。有事の際の初動がより迅速に、かつ能動的になりました。

2021年、自動車向けの半導体部品工場で火災が発生し、生産がストップしました。その復旧支援に立ち上がり、普通であれば7カ月要する設備製作を2カ月で仕上げるという離れ業を、部品調達と設備製作の部隊の鮮やかな連係プレーで成し遂げました。

モノづくりは人づくりです。試練を力に変える日本は、モノづくりの最適地といっても過言ではありません。

グリーンファクトリーへの道

トヨタは、2035年までに世界中の自社工場のCO_2排出量を実質ゼロにする、つまり、カーボンニュートラルを達成するという目標のもと、グリーンファクトリーをめざしてさまざまなチャレンジをしています。

2021年6月、グローバル工場で2035年にカーボンニュートラルをめざすことを発表しました。

カーボンニュートラルは、モノづくりを根本から革新するチャンスであると考えています。

カーボンニュートラル達成に貢献する技術開発

その一つにアイデアを駆使した技術開発があります。

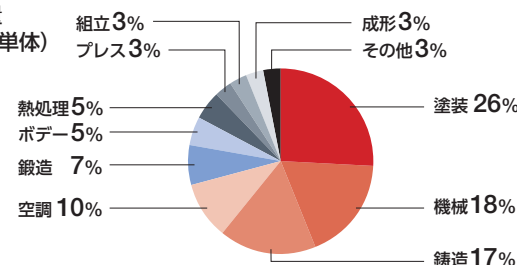
塗装と鋳造は、自動車の製造工程のなかで最もCO_2排出量が多い工程です。アイデアを駆使した技術開発で、これらの工程での脱炭素化を重点的に進めています。

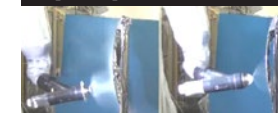
従来のエアスプレー式の塗装技術では、塗料の飛散範囲が広く、跳ね返った空気により塗料の粒子が吹き飛ばされるため、塗着効率は70%程度で、残り30%がムダになっていました。これに対してエアレス塗装機は、微粒化された塗料の粒子を静電気で車体に塗着させるという世界初の技術を駆使しています。塗着効率が95%以上に向上するうえ、塗料の吹き出し口（塗装ヘッド）を「回転させる」というアイデアを組み合わせることで、塗料を微粒子化し、大きさのバラツキを回避することができ、高品質な塗装を実現しています。エアレス塗装機の導入によるCO_2排出量削減に加え、飛散が減ることで未塗着塗料の回収装置を小型化でき、大幅なCO_2排出量削減が可能になります。

さらに、ボディパネルのプレス成形の過程ではプレス金型のなかで着色するインモールドコーティングにより、プレス成形と塗装を一つの工程で完結させ、従来の塗装工程そのものをなくす画期的なアイデアに取り組んでいます。

また、塗装工程のアイデアとして、シールで塗装を代替する塗装工程レス化にも取り組んでいます。シールをカスタマイズして特別なものにしたり、貼り替えを楽しんだりすることもできます。「KINTO」というサブスクリプションサービスで、中古車をリノベーションし、ワクワクするようなクルマに仕立て直して提供することにトライしようとしています。

ショップ別CO_2排出量（2021年トヨタ自動車単体）

ショップ	割合
塗装	26%
機械	18%
鋳造	17%
空調	10%
鍛造	7%
ボデー	5%
熱処理	5%
プレス	3%
組立	3%
成形	3%
その他	3%

アイデアを具現化した技術開発

【事例1】飛散しない塗装

塗着効率：70%　塗着効率：95%

【事例2】塗装工程レス（プレス内着色）

ポイントは、プレス成形＋型内着色＝インモールドコーティング

からくりを使った無動力装置

お茶を運んだり、空になった茶碗を下げたりする、江戸時代の「茶運び人形」をご存じでしょうか。からくり人形は、シンプルな基本動作を組み合わせたロボットの原点といえる存在です。「からくり」とは、ギアやシャフトを組み合わせた無動力で動く装置であり、“究極のカーボンニュートラル装置”です。

トヨタの本社工場には、トヨタ生産方式（TPS）基本ラインと呼ぶ生産ラインがあり、からくり仕様に回帰することで、センサーや制御機器を使わない自動機を知恵と工夫でつくり上げています。

からくり仕様は、“正常に動かないと次の動作をしない”“センサーに頼らなくても問題が分かる”など、人の感性と設備を育てることを目的としています。

トヨタでは、パレットという部品の入れ物を入れ替える動作を無動力で行い、自動搬送台車と組み合わせ、無人化を達成しています。

TPSと先端技術とのコラボレーション

トヨタがめざすグリーンファクトリーはTPSと先端技術のコラボレーションにより進めています。

第一の取り組みが自動搬送です。トヨタでは、運ぶこと自体がムダ、運ばないことが出発点となっていて、A点からB点に運ぶ場合、レイアウトを変えて距離を縮め、荷量などの原単位を小さくし、最後に残った部分だけを自動搬送しています。

この考え方はWoven Cityにもつながっています。Woven Cityでは道路を地上と地下に分け、地下道は物流専用で自動運転車のみ走行し、自動配達します。

第二の取り組みは、人工知能（AI）を使った自動検査です。機械学習によって不良の検査を自動化し、省人化した例はほかにもたくさんありますが、トヨタでは、取り扱う膨大なデータからそもそも不良をつくらない、本質改善へとつなげることをゴールとしています。

第三の取り組みはデジタルトランスフォーメーション（DX）、あらゆるものがネットにつながる（IoT）です。私たちには苦い経験があります。IoTの波に真っ先に乗ろうとしましたが、トヨタの設備可動率はカイゼン（改善）とTPSの追求により98％まで上がっており、残された2％は、人の力でしか解決できない本質的な問題でした。トヨタには、「人を機械の番人にしない」というヒト中心の考えがあり、この2％の追求のためにも設備をシンプルにし、故障しない設備づくりをめざしています。

次世代の先進的な生産ラインはこのように、トヨタらしいヒト中心の考え方とDX、IoTを組み合わせて実現していきます。

このようなコラボレーションに基づいた車両生産ラインが、2019年よりメキシコで稼働しています。（下図）

世界のどこにも負けないモノづくりの力を活かす

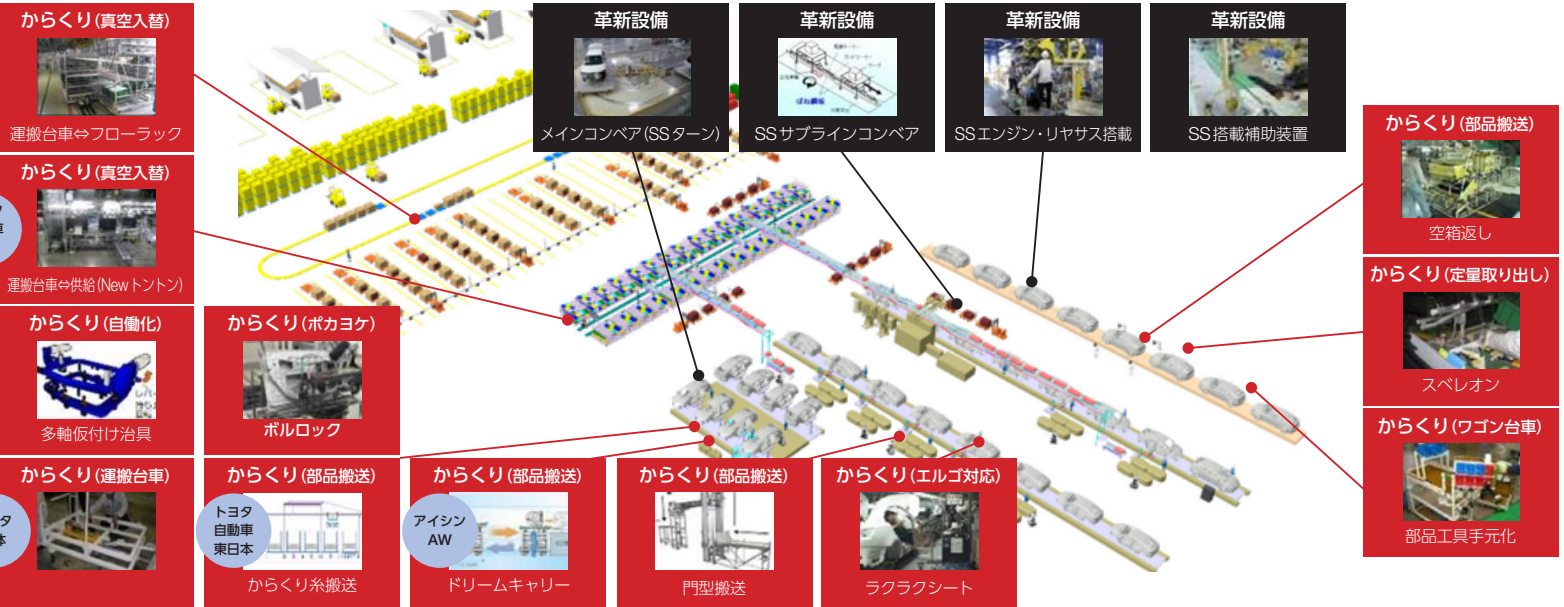
私たちトヨタにはグローバルにモノづくりの仲間がいます。今、カーボンニュートラルやDXなど、新しいチャレンジの波が押し寄せていますが、仲間と共にチャレンジし、それぞれの地域で「町いちばんの自動車会社」になっていきたいと考えています。

トヨタ本社工場
トヨタ生産方式（TPS）基本ライン

正常に動かないと次の動きをしない

例）からくりを使ったオイルシール圧入機

センサーに頼らず何が問題かが分かる

先端技術とトヨタ生産方式（TPS）のコラボレーション

ソフトウェアとコネクティッドの取り組み

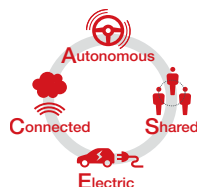
トヨタはこれからのクルマづくりにどう挑もうとしているか

100年に一度といわれる大変革CASE※の時代では、クルマづくりに、「電動化」「自動運転」「コネクティッド」など、新しい領域での技術開発が求められています。中でも、ソフトウェアは商品力を左右する重要な要素になりつつあります。

いまや一台のクルマには50個を超えるECU（電子制御ユニット）が搭載され、約1,000個もの半導体が使われています。さらに、モノがインターネットに"つながること"が当たり前になり、クルマにも通信機が搭載され、電子化がさらに進んだ結果、ソフトウェアのサイズ（コード行数）は大規模になっています。

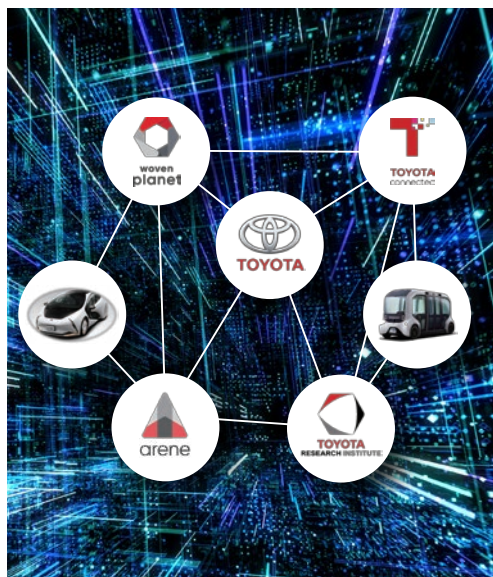
そのような自動車産業の大変革を迎えるなか、トヨタが注目しているのが携帯電話の変遷です。ショルダーフォンがフィーチャーフォンに変わり、スマートフォンへと進化するなかで、電話というコモディティ化した商品が情報と連携することで新たな体験価値を生み、あっという間に世界に広がりました。それを支えるのがソフトウェアとコネクティッド技術です。

CASE革命によって、クルマは情報を通じて街や人々の暮らしと深くつながり、より社会システムの一部となっていきます。こうしたなかでトヨタは、クルマが情報との連携を深め、ヒト、モノ、コトの移動を通じてお客様へ新たな体験価値や感動を提供することをめざします。

※CASE：Connected（コネクティッド）、Autonomous（自動化）、Shared（シェアリング）、Electric（電動化）の4つの頭文字をつなげた言葉で、これら新しい領域での技術革新が加速し、クルマ、ひいてはモビリティや社会のあり方を変えていくと想定されています。トヨタは、モビリティに関わるあらゆるサービスを提供し、多様なニーズにお応えできる「モビリティカンパニー」として、「未来のモビリティ社会」の実現に取り組んでいます。

リアルにこだわり、手の内化する

トヨタのクルマづくりには、長年にわたり引き継がれてきた基本姿勢、「原理原則にこだわり、先ずは自らやってみて手の内化をする」「現場で改善を繰り返し、競争力を高める」があります。

トヨタは創業当初から、必要に応じてさまざまな生産設備を内製化してきました。1990年代にはECUの内製設計にも取り組み、電子工場、半導体工場、電池工場を立ち上げました。これらが後に、世界初の量産ハイブリッド車（HEV）プリウスの商品化につながりました。

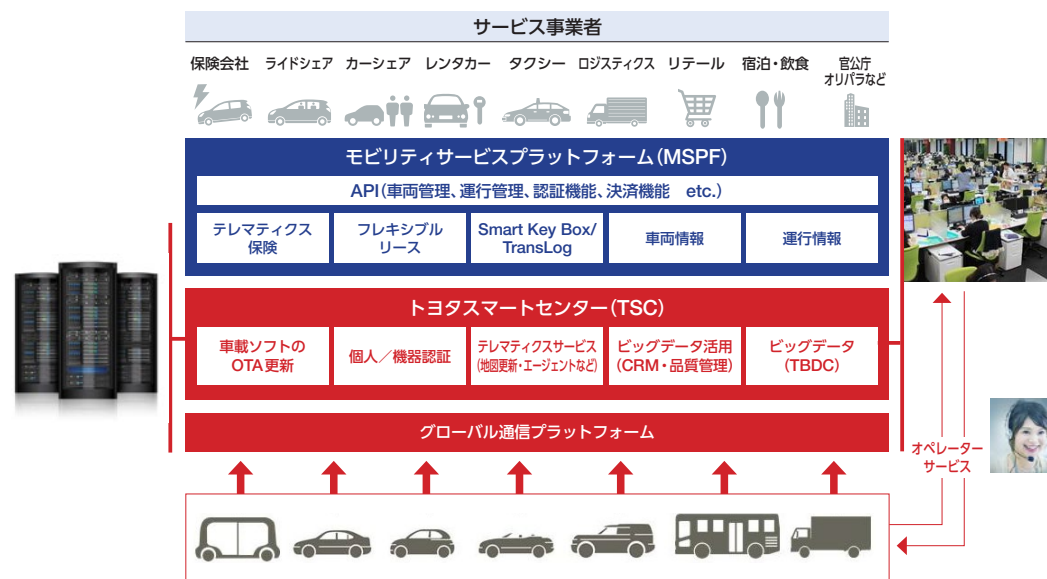
トヨタはいつの時代にもリアルにこだわり、原理原則を追求して手の内化を進めてきました。ソフトウェアやコネクティッド技術の領域においても、TRI（Toyota Research Institute）、ウーブン・プラネット・ホールディングス（Woven Planet Holdings）、トヨタコネクティッド（Toyota Connected）の設立、e-Paletteの開発、実証実験の街としてのWoven Cityの建設、Arene（アリーン）プラットフォームの開発などがそれにあたります。

コネクティッドカーやつながる技術の進展

トヨタはこれまでに、日本、米国、欧州、中国を中心に1,000万台に及ぶレクサス車、トヨタ車をコネクティッド化しました。

トヨタがめざすコネクティッドカーとは、クルマを単にインターネットにつなげることではありません。ヒト、モノ、コトの移動を通じて、お客様に感動体験を提供すること、つまり、ヒト中心の発想、「ヒューマンコネクティッド」です。

そのために、お客様との接点となるコールセンター、さまざまなサービスを提供するトヨタスマートセンター、クルマから集まる車両情報を利活用するトヨタビッグデータセンターを自ら運営。モビリティサービスを提供するためのモビリティサービス・プラットフォーム（MSPF）を構築し、サービス事業者との連携も進めています。

コネクティッドカーやつながる技術はさまざまな領域へと応用され、つながる先もヒト、クルマ、街、社会（BtoS〈Society〉）へと広がっていきます。トヨタはそこから集まるお客様の情報、クルマの情報を大切に扱い、お客様の幸せのため、社会の発展のために活かすとともに、移動をコアとした体験から新たな価値を創造していきます。

東京2020オリンピック・パラリンピックの選手村に導入した自動運転が可能な電気自動車（BEV）「e-Palette」がめざしたのは、クルマと情報の融合、街と協調するモビリティです。オリンピック・パラリンピック開催期間中に、約49,000人ものアスリート、大会関係者にご利用いただきました。e-Paletteでは、トヨタ生産方式（TPS）の考え方に基づき、e-Paletteを効率的にそして無駄なく、正確に運行するための運行管理システムも開発しました。クルマを遠隔で監視し、周辺環境や乗客数に応じてジャストインタイムで運行するものです。これらすべて、トヨタが培ってき

たMSPF上で実現しました。

これらの取り組みは今後、ロボタクシー用途として米国で開発中のシエナAutono-MaaSに応用されるとともに、MSPFは自動運転車に限らず、通常の商用車や物流にも活かされていきます。

新たなモビリティ・ソフトウェア・プラットフォームによるイノベーション

このようにソフトウェアには、アイデアをタイムリーに製品化する実現力があります。トヨタ、ウーブン・プラネットが注力する車両ソフトウェア開発プラットフォームArene（アリーン）は車両ソフトウェア開発のあり方を根本から変えていくことをめざしています。

Areneの最大の特徴は、車両のハードウェアごとの仕様の違いをソフトウェア側で吸収（抽象化）し、共通の方法で取り扱えるようにするハードウェア分離レイヤー（HAL）を持つことです。これにより、ハードウェアとソフトウェアをそれぞれ独立して開発できるようになり、ソフトの再利用が可能になります。Areneはトヨタが培ってきたハードウェアの強みを活かしながら、安全で、高品質な最新のソフトウェア開発を実現します。

クルマにおいても、ますます複雑化するソフトウェア開発がボトルネックとなっているため、これらを解決するための革新的な“ビークルOS”が求められています。このビークルOSによってソフトウェア開発においてもTPSを実現し、常に良いハードウェアと良いソフトウェアの組み合わせを実現しなければなりません。

例えば、自動運転のためのソフトウェア開発において、実際に自動運転での走行に必要な車載ソフトウェアは全体の1割のみで、残りの9割は機械学習システムによるデータの処理、実装、コードレビュー、ソフトウェアアップデート、ログ解析、シミュレーションなどのさまざまなツールです。つまり、開発するソフトウェアのほとんどがオフボード（車両の外）かクラウド上で実行されています。

Areneは、車両開発のためのフレームワークと、それに基づく開発環境を開発し、モビリティ開発の“エコシステム”を構築します。そして、業界をリードするソフトウェア技術で、プライバシーを考慮した、安心、安全なクルマを提供していきます。

さらにArene上でアプリケーション開発も容易になります。パートナー企業はAreneのAPI（Application Programming Interface：ソフトウェアの機能を共有できる仕組み）とシミュレーション環境などを含めたSDK（Software Development Kit）を活用し、効率の良いプログラミングが可能になります。

このようにAreneの開発により、製品化をいち早く実現し、世界中のパートナーや開発者と、トヨタブランドの高い品質への期待に応えながら、お客様に喜んでいただけるような新しいアイデアを提供する楽しみを共有することができるようになります。

クルマの価値のなかでソフトウェアが占める部分は増大しており、トヨタの将来にとってコアとなる部分を手の内化することで、戦略的にハードとソフトの強みを内製で担保するとともに、パートナーと手を組む開発を棲み分け、量産のスピードを加速しています。

これらの取り組みのため、トヨタ、ウーブン・プラネット、トヨタコネクティッドで3,000人規模、グループ全体では18,000人規模のソフトウェアの開発体制を構築するとともに、ソフトウェアの内製開発を担うチームを強化しています。

HEV、PHEVの可能性を広げる「ジオフェンス技術」

コネクティッド技術により、地域ごとの特徴をデータとして理解し、実現している技術と組み合わせることで、カーボンニュートラルに貢献することが可能になります。

日本の場合、市場にあるコネクティッドカーのデータから、HEVが走行時間の半分でエンジンが停止しており、プラグインハイブリッド車（PHEV）に至っては停止時間が80%に達します。HEV、PHEVは、

トヨタ生産方式（TPS）に基づく運行管理システム

リアル

新機能・サービス・付加価値

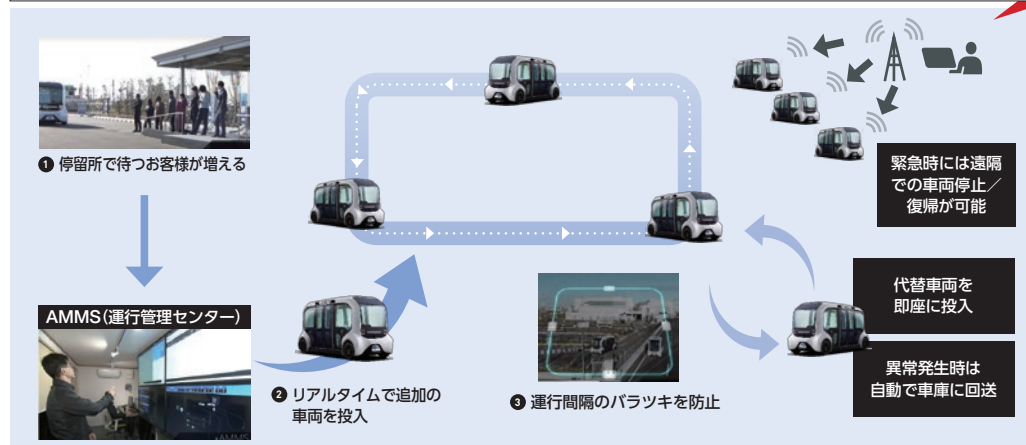
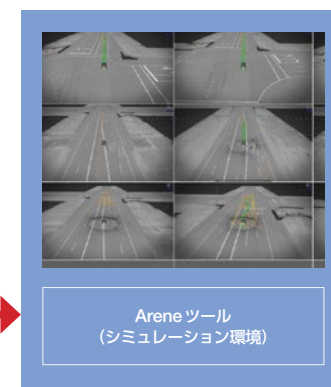
自動運転 | インフォテイメント | その他のアプリケーション

プログラム可能なアプリ向けインターフェイス（API）

Arene OS（Operating System）

ハードウェア分離レイヤー（HAL）

バーチャル

Areneツール（シミュレーション環境）

エンジンとモーターを切り換える制御を高度化させることで、さらに環境に優しいクルマへと進化させることができます。つまり、HEV、PHEVのそれぞれの可能性を広げることができるのです。

これを可能にする仕組みの一つに、ジオフェンス技術があります。ジオグラフィー（地図）とフェンス（境界）を組み合わせた造語で、ナビゲーション技術とクラウド技術を掛け合わせ、地図情報に基づき、走る場所、走る時間などを考慮してリアルタイムにエンジンとモーターを切り換えて対応します。例えば、一定の時間帯など、電気自動車（BEV）しか走行できないとするゼロエミッション規制区域では、自動制御してHEV、PHEVを規制に適合させ、利用できるようにします。

さらに目的地までの走行環境を踏まえ、走行負荷を予測して適宜BEVに切り換える「先読みエコドライブ」も可能になります。コネクティッド技術を活用し、HEV、PHEVを賢く制御することで、クルマの省エネ化をさらに前進させることができるのです。

新型NXにはHEV制御を切り換える仕組みが搭載されており、近い将来、「OTA（Over The Air）」によるソフトウェアアップデートでジオフェンス技術を利用できるようにすることを想定しています。2021年10月、実用化に向けて開発中のジオフェンス技術の導入に先立ち、「先読みエコドライブ」（先読みEV／HEVモード切り替え制御）を日本市場に導入しました。駆動用電池の残量や、道路の属性・特性に応じてEV走行とHEV走行を自動で切り替え、高効率な走行を実現しています。

ソフトウェアアップデートで進化し続ける

OTAとは、無線通信により、常に最新のソフトウェア（制御ソフトおよび高精度地図ソフト）に更新されることをいいます。ご購入後も、クルマに新たな機能が追加され、また性能が向上し、最新の運転支援技術を備えた、より安全・安心なクルマへの進化を続けることを意味します。

2021年4月に日本で発売したレクサス「LS」、「MIRAI」には、最新の高度運転支援技術Toyota Teammate／Lexus Teammateの新機能Advanced Drive搭載車が設定されており、このソフトウェアアップデートに対応しています。

「GRヤリス“モリゾウセレクション”」はGRヤリスをベースに、モリゾウ（社長の豊田のドライバーネーム）が運営するプライベーターチーム「ROOKIE Racing」と、トヨタの愛車サブスクリプション「KINTO」を組み合わせた新たな取り組みです。

モリゾウとROOKIE Racingが参戦するレースの現場で得たデータやフィードバックに基づいた「アップデート」と、お客様の走行データに基づいた「パーソナライズ」を、GRガレージにおいてソフトウェアに反映※し、お客様にベストマッチする一台に進化させていきます。さらに、より良い運転方法をご提案し、運転スキルの向上をサポートします。つまり、お客様一人ひとりに合わせて最新のソフトウェアを反映させていく「人に寄り添って進化するクルマ」が実現します。

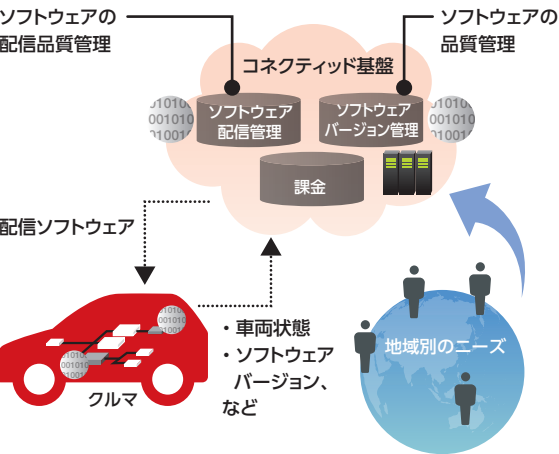
※このアップデートはOTAではなく、店舗の有線接続で行われます。

これからの自動車産業、クルマの可能性

クルマの用途は乗用車、MaaS、商用車と幅広く、展開する地域は今後も拡大していきます。ニーズはますます多様化し、クルマの使われ方も千差万別です。そこには、人々の困りごとや社会課題、笑顔や喜びがあり、必要とされる技術開発があります。

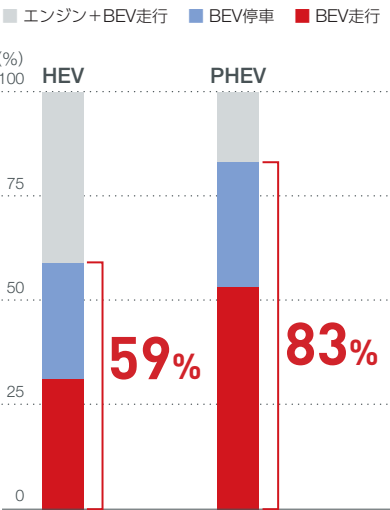
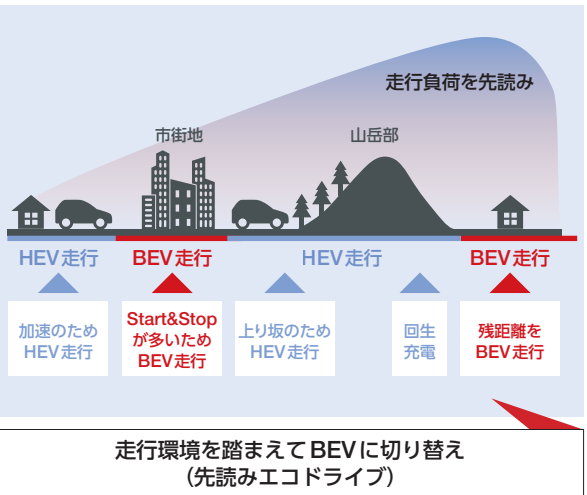
自動車産業は、ヒトの移動と地域社会との共生をともに成し遂げなければなりません。トヨタグループは、未来そして子どもたちのため、「すべての人に移動の自由を」「感動体験の提供」を通じて「幸せの量産」に取り組みます。

移動できるからこそ体験できる感動を、リアルなクルマとソフトウェアの力を掛け合わせて高めていきます。テクノロジーにイノベーションが組み合わされば、クルマの価値はもっと高まります。そして、クルマの枠を超え、街づくりや社会全体のプラットフォームづくりにも関わることで社会のさらなる発展に貢献していきます。

走行時間におけるエンジン停止の割合

走行時間におけるエンジン停止の割合

省エネ化

社会とクルマの協調

ゼロエミッション規制都市での走行対応（ジオフェンス技術）

商用領域での取り組み

電動化と物流効率化により カーボンニュートラル実現に貢献

商用事業でCASE対応を加速

トヨタは、2021年4月に新会社「Commercial Japan Partnership Technologies（コマーシャル・ジャパン・パートナーシップ・テクノロジーズ、CJPT）」設立以来、商用におけるCASE技術の普及、カーボンニュートラルの実現に取り組んできました。

CASE技術は、広く普及して初めて社会への貢献につながります。商用車は経済・社会を支えるために長距離・長時間稼働し、インフラと連携して導入を進めやすく、CASE普及において重要な役割を果たします。CJPT参画各社の商用基盤に、トヨタのCASE技術を組み合わせることで、CASEの社会実装・普及に向けたスピードを加速し、社会課題の解決やカーボンニュートラルの実現に貢献していきます。

仲間と共に取り組み

日本の物流の約9割がトラック物流で、バスやタクシー輸送を含めて270万人が関わっています。走行距離では自動車全体の4割、CO_2排出量は約半分を商用車が占めています。また、日本の6万社を超える物流事業者の方々は今、多頻度の物流、厳しい労働環境、人手不足、負担増といった、数多くの経営課題に直面しており、コネクティッドを中心に、CASEの力で改善を図ることが期待されています。

こうした社会課題の解決は、1社単独でできるものではなく、志を同じくする仲間を広く求め、それぞれ違う強みを活かして、輸送に関わる仲間のために、世の中のために、力を合わせていくことが必要になります。

軽商用事業への拡大

日本の自動車保有台数約7,800万台のうち、約3,100万台が軽自動車です。また、日本の道路の85％は、軽自動車のサイズだからこそ、スムーズに行き来ができる狭い道路です。軽自動車は日本の道がつくった「国民車」であり、人々の暮らしと共に進化し続けてきたプラクティカルでサステナブルな日本の「ライフライン」といえます。そして商用車の58％を占める軽商用車は、このサイズだからこそ入るエリアをカバーし、物流のラストワンマイルを中心となって支える存在です。

CJPプロジェクトの協業体制を軽自動車まで拡大することにより、コネクティッド技術・豊富なデータを活用した物流の大動脈（トラック）から毛細血管（軽商用）までの一気通貫での効率化、また、スズキ・ダイハツの良品廉価なモノづくりの力とトヨタのCASE技術による、廉価な先進安全技術や電動化の普及に向けた取り組みを一緒に進めていきます。

※2022年8月、CJPTは、一連の認証不正行為を踏まえ、日野自動車の除名を決議いたしました。

「電動化」と「物流効率化」、2本柱の活動

カーボンニュートラル実現に向けて、「電動化」と「物流効率化」を2本の柱に取り組みます。

商用車における「電動化」では、より高いコスト競争力が求められるなか、競争優位を保つことが難しくなっています。コネクティッド技術や電池の使われ方などはこれからの競争において一層重要性が増す領域であり、独自の付加価値を高めていくことが求められます。

「物流効率化」も、カーボンニュートラル実現に大きな貢献を果たします。各社をつないだ商用のコネクティッド基盤を構築するとともに、トヨタの強みであるトヨタ生産方式（TPS）を活用することでジャストインタイム（JIT）物流を実現、輸送効率を向上させることで、CO_2排出量の低減に貢献していきます。

トラックをベースとした幹線物流と地域内での小型トラックの活用など、生産者から消費者まで、大動脈から毛細血管までをコネクティッド技術でつなぎ、JIT物流が可能になれば、事業者のランニングコストも低減でき、サステナブルな物流改善につながります。

福島・東京でのエネルギーマネジメントシステム構築・社会実装

CJPTは、パートナーの皆様と共に、福島県・東京都で電動車普及に向けたエネルギーマネジメントシステム（EMS）の構築・社会実装を2023年1月より開始します。

商用電動車の導入にあたっては、車両購入に加え、充電・水素充填などによる荷物・クルマの停滞（ダウンタイム）や充電タイミングの偏りによる電力消費ピークの増加など、社会全般の負担が増大するという課題があります。

社会実装では、幹線輸送からラストワンマイル配送を網羅する、FC大型・小型トラック、BEV小型トラック、BEV商用軽バンの合計580台の商用電動車を導入することに加え、商用車の運行管理と一体となったEMSにより、社会全般の負担およびCO_2削減につなげます。また、福島県での取り組みでは、日本に多く存在する30万人程度の都市を原単位とした水素のある暮らしの実装モデルをつくり、全国の同様の都市に展開することをめざします。

イオンと九州で物流改革に着手

CJPTは、イオン九州株式会社、イオングローバルSCM株式会社と物流業界が抱える物流費の高騰やドライバー不足という課題の解決に向け、九州エリアにおけるイオングループの物流改革プロジェクトに共同で取り組みます。

イオン九州、イオングローバルSCMが構築してきた流通ノウハウと、CJPT参画各社のコネクティッド技術を融合し、

1. サプライチェーン各プロセスの連携により効率化を実現する新たなオペレーション構築
2. コネクティッド基盤が持つビッグデータ・リアルタイム処理を活用した物流ダウンタイム最小化による効率化
3. これらの取り組みを実現するための、幅広いパートナーとの連携推進

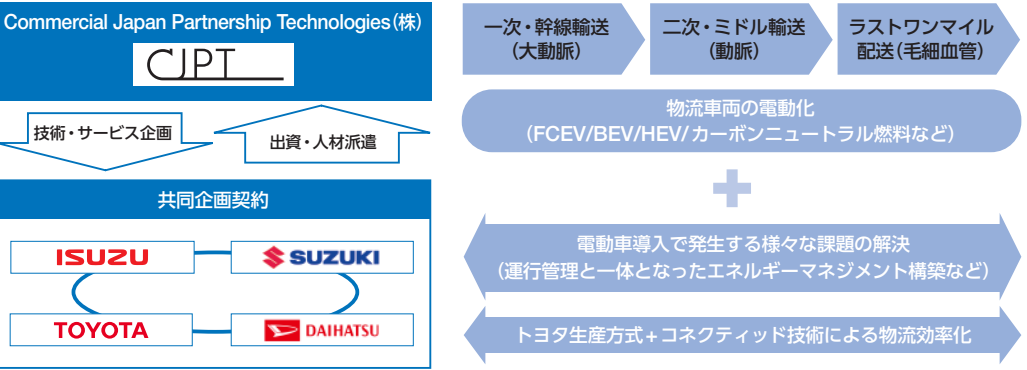
に取り組んでいきます。

「人々の暮らしをもっと良くする」「次世代に、もっといい日本、もっといい地球を残す」という自動車産業の使命を果たすべく、今後、CJPプロジェクトを通じて協業内容を深めるとともに、志を同じくする仲間との連携についても、オープンに検討していきます。

一次・幹線輸送（大動脈）　二次・ミドル輸送（動脈）　ラストワンマイル配送（毛細血管）

物流車両の電動化（FCEV/BEV/HEV/カーボンニュートラル燃料など）

電動車導入で発生する様々な課題の解決（運行管理と一体となったエネルギーマネジメント構築など）

トヨタ生産方式＋コネクティッド技術による物流効率化

Woven City：ヒトが一番幸せを感じる街をめざして

トヨタイムズ
今、明かされるWoven Cityの原点　トップが悩み、たどり着いたこと
2020年1月にプロジェクトの概要を発表した「Woven City（ウーブン・シティ）」は、2022年10月10日に安全祈願祭を執り行い、建築を開始しました。人々が生活するリアルな環境のもと、自動運転、MaaS（モビリティ・アズ・ア・サービス）、パーソナルモビリティ、ロボット、スマートホーム技術、人工知能（AI）技術などを実証し、モビリティのテストコースとして「幸せの量産」につながる新たな仕組みやサービスを生み出すことをめざします。

モノづくりの歴史のうえに

Woven Cityは、1967年から53年もの間トヨタの生産を支えたトヨタ自動車東日本東富士工場の跡地に建設しています。最盛期にはおよそ2,000人が在籍し、累計約7,000人が働き、トヨタの匠の技を随所に注ぎ込んだ最高級車「センチュリー」や、乗用車の何倍もの耐久性を必要とする「JPN TAXI（ジャパンタクシー）」などを送り出してきました。

Woven Cityの構想のきっかけは、2011年に起きた東日本大震災にまでさかのぼります。「震災により大打撃を受けた東北の人たちのために、東北を第3の拠点にして雇用を生み出したい」という社長の豊田の強いリーダーシップのもと、震災翌年の2012年にトヨタ自動車東日本を設立しました。しかし、これに伴い、東富士工場閉鎖という苦渋の決断をすることになりました。東富士工場が長年培ってきたモノづくりの歴史と想いを受け継ぎ、次の50年の未来のモビリティの実現に貢献できないかという想いのもと「ヒトの生活を組み込んだ壮大な実証実験場」に変革させていこうという構想に至ったのです。

Woven Cityがめざす「モビリティの拡張」

Woven Cityでは誰かの幸せのために、モビリティがヒトのために役立てることを増やし、まだ世の中にない新しい価値を生み出す仕組みを創出しようとしています。私たちは「ヒト」「モノ」「情報」のモビリティに加え、“I am moved”のような「心が動く」「感動する」という要素を大切にしています。Woven Cityはヒトとヒトの心をつなぐモビリティを通じて、「未来の当たり前」となるような技術やサービスの発明を後押しし、発明家やパートナーの皆さんと共に、常に進化していきます。

モビリティカンパニーとしての「テストコース」

モビリティのテストコースであるWoven Cityでは、さまざまなモビリティの開発と実証をバーチャルとリアルの世界で行い、そのサイクルを素早く回します。その一例として、安全なモビリティ

の実現に向け、「歩行者専用の道」「歩行者とパーソナルモビリティが共存する道」「自動運転モビリティ専用の道」と道を3つに分け、この3つの道がたて糸とよこ糸のように編み込まれた街をつくり、クルマ・道・人の三位一体で自動運転の開発を行います。「ヒト中心の街」「実証実験の街」「未完成の街」を3つのコンセプトのもと、物流、エネルギー、食・農業などさまざまな分野のテクノロジーを検証し、社会課題の解決に向けた発明がタイムリーに生み出せる環境をつくり上げます。

例えば、ENEOSと進めている水素利活用の取り組みでは、ENEOSがWoven Cityの隣接地に建設する水素ステーションでCO_2フリー水素を製造し、さまざまな燃料電池車だけでなく、Woven Cityにも供給します。Woven Cityを起点に、水素を「つくる」「運ぶ」「使う」という一連のサプライチェーン実証を行い、カーボンニュートラル実現に向けた取り組みを進めます。

「ヒト中心」の想いをタスキに

「Woven」は「織り込む」という意味であり、その由来はトヨタの原点である自動織機にさかのぼります。トヨタグループの創始者・豊田佐吉が自動織機を発明したのは「母親の仕事を楽にしたい」という想いが原動力でした。「自分以外の誰かのために」という創業から守り育ててきた精神。Woven Cityは東富士工場からその想いのタスキを受け取り、トヨタの新たな時代の礎として歩んでいきます。

CSOメッセージ

Chief Sustainability Officer 大塚 友美

『幸せの量産』をめざし トヨタは 大きく変わっています

サステナブルな社会の実現に向けた変革

トヨタは「幸せの量産」をミッションに掲げ、サステナブルな社会の実現に向け、従来にない取り組みを進めています。これは同時に100年に一度といわれる自動車産業の大変革期をモビリティカンパニーにトランスフォーメーションしながら乗り越え、生き残っていくことにつながります。

具体的には もっといいクルマづくりのためにトヨタ生産方式（TPS）や原価低減といった競争力の源泉を磨くこと、また モータースポーツを起点としたクルマづくりを通じてよりアジャイルに車両トータルの性能向上をめざした開発スタイルを確立していくことです。

加えて、モビリティ・カンパニーという新しいビジネスモデルをつくっていくためにモビリティサービス・プラットフォームの構築や車両ソフトウェア開発プラットフォームAreneなど、ソフトウェアとコネクティッドの開発を進めています。また、モビリティの拡張をめざし、新たな技術やサービスをテストする実証実験の街Woven Cityの準備を進めています。

人の育成が鍵

社会課題は深刻化・複雑化していますので、カーボンニュートラル、Mobility for Allなど未来のモビリティ社会の構築に向けた取り組み、また サプライチェーンを含めた人権尊重やジェンダーや障がい、年齢にかかわらず、多様性を活かせる環境づくりなど、取り組むべきことは多岐にわたります。変化が激しく、不確実性が増しているなか、これらの取り組みをスピーディかつアジャイルに進めていくにはより良い未来をつくるという意思と情熱、そしてその意思を実現する力を持つ人の育成が鍵です。「自分以外の誰かのために」というグループ創業以来の精神を持つ人材を育てることこそがSDGsに本気で取り組むことだ、という豊田社長の言葉は社会と自社のサステナビリティに向けた取り組みの柱となっています。

「思想・技・所作」の継承と人材の多様化

人材育成で重要なのは「思想・技・所作」の継承です。トヨタイムズ、豊田章男塾、コミュニケーション・ツールを使った対話を通じて社長や幹部自身が思想を伝えています。また、トヨタ生産方式（TPS）をあらためて競争力の源泉と据えたことにより生産現場だけでなく、他の職場においてもTPSの実践を通じたカイゼンが進んでいますし、DXを進めるにあたってもTPSが軸となっています。

またモビリティカンパニーにトランスフォーメーションするため、ソフトウェア人材の獲得とダイバーシティ＆インクルージョンを推進しています。これらの取り組みの結果、一人ひとりの社員が社会に対して問題意識を持ち、従来の領域を超えた活動を自発的に起こし始めています。

行動を通じた仲間づくり

一方、サステナブルな社会の実現には志を共有する仲間も必要です。トヨタはサプライヤーをはじめとするこれまでのステークホルダーとの関係強化に加え、エネルギーやコネクティッドなど多様な分野で新たな仲間づくりを進めています。例えば、技術的には初期段階にある水素エンジン車の開発を耐久レースへの参戦を通じて進めています。結果、さまざまな分野においてカーボンニュートラルに向けた仲間が増え、やはり行動こそが人の心を動かすと手応えを感じています。

CSOとして社内外のステークホルダーとのエンゲージメントを強化し、これからもトヨタらしく、サステナブルな社会の実現に向けた取り組みを推進していきます。

社外取締役 座談会

トヨタには何が欠けており、将来、何を手にしなければならないか

この社外取締役座談会は、2022年9月15日に実施しました。

社外取締役の就任以来、トヨタに対する理解や見方はどのように変わってきたか

菅原 社外取締役に就任して5年目になりますが、就任当初の2018年と比べると、取締役会での議論の中身、密度は格段に違ってきています。これは、取締役会決議事項の基準を上げ、定型的な議事は取締役会から執行部に包括的に委任するか、上がってきた場合でも書面決裁にするなどして、戦略的な議論により多くの時間を割くようにしてきた結果です。コロナ禍で一堂に会して議論する機会は減りましたが、それを補って余りある中身の濃い議論ができていると考えています。

課題としては、取締役会の実効性向上についてまだまだ改善の余地があることです。今後の電動化戦略についても、社長がリーダーシップを発揮していますが、会社全体として補うべきところ、取締役会が率先して議論すべき事柄があると感じています。

クレイヴァン 就任以前、私はトヨタをほとんど何も知りませんでしたので、豊田社長から就任要請があったときは本当に驚きました。以来、数多くを学んできましたが、菅原さん同様、さまざまな良い変化があったことを大変うれしく思っています。

取締役会の議論は非常にオープンで、執行役員と社外取締役の役割分担も良く、バランスがとれています。非常にオープンな取り組みの一例として、経営陣と地域CEOによる週次ミーティングの議事録が、社外取締役にも共有されることが挙げられます。社長、副社長、番頭が参加したミーティングでどのような議論がされたかを、このような形で開示してもらえるのは非常に有難く感じています。ある時、議事録の中に「何をするにしても、まずは事実が必要。事実がなければ何もできない。」との社長の発言がありました。各地域・現場からクオリティの高い事実が伝えられ、その事実をしっかりと受け取り、共有することが、最善の決定につながると思います。このような具体的な取り組みがあるからこそ、執行役員とのバランスがさらに改善されてきているのだと感じています。

工藤 トヨタの中に入って思った以上だと感じたのが、カルチャーの強さです。トヨタは、豊田綱領という思想、トヨタ生産方式（TPS）という技や所作を大切にし、長年磨き上げてきた会社であり、大切にする価値観が共有されたカルチャーの強い会社です。誰かを楽にするため、皆の幸せのためという考え方に、社外取締役は皆、共感しています。

その一方で、強いカルチャーが変革の足かせになることもあります。三人が社外取締役に就任した2018年はちょうど変革が始まった時期で、大きな齟齬が生じていると感じていました。トヨタには歴史があり、好調な業績を上げているなか、経営陣はモビリティカンパニーへの変革をどのように従業員に行き渡らせるかに苦心していました。それを乗り越えることで、カルチャーを変えずに、経営陣、従業員がベクトルを合わせ、強い意志と危機感でTPSをベースにしたオペレーショナル・エクセレンスの深化と、新たにクリエイティビティあふれるモビリティカンパニーへの変貌の二つに取り組める体制を築き上げました。こうしたなか、トヨタの中長期的な企業価値向上に資するため、ステークホルダーとのギャップを埋めるべく、社外取締役としての役割を果たしてきました。

トヨタに対する世の中の認識とトヨタの中の現実との違いについてどのように感じているか

クレイヴァン 私は、この二つの間に大きな違いがあるとは考えていません。

BEV戦略についても、BEVばかりでなく、より幅広い選択肢を準備するべきとの豊田社長の考え方に私は賛同しています。最近、環境団体や一部の投資家がコメントしていますが、これに対してはもっと前向きに対応する必要があると考えています。私が重視するのは、発信力です。一つのメッセージを発信して伝わらなければ、二度、三度と繰り返し発信すべきです。トヨタの発信が正しく伝わっているかについては、改善の余地を感じています。トヨタが自ら発信しなければ、トヨタの評価が毀損してしまいます。これは決してフェアではありません。トヨタは、ESGやカーボンニュートラルについてステークホルダーの皆様にしっかりと納得いただけるように発信すべきで、シニアエグゼクティブがその発信に積極的に関与していくべきです。

私は決してネガティブな観点から発言しているのではなく、トヨタの一員であることに誇りを感じているからです。批判が起こる前にしっかりとメッセージを伝える会社にならなければなりません。若干時間がかかるかもしれませんが大切なことです。

工藤 私からは、3点をお話しします。

まず、トヨタは日本を代表する企業ですが、その座に安穏とせず、ステークホルダーを守りながら、常に危機感を持って動き、これからも動かそうとしている会社だということです。

次に、クレイヴァンさんの発言にあったように、トヨタはカーボンニュートラルに積極的でなく、既存事業を守るため、BEVを遅らせているとよく言われます。しかしトヨタは、グリーンエネルギーにアクセスがない国も含め、世界の国々に平等にモビリティを届けるにはどのようにすれば良いかに真面目に取り組んでいます。社外取締役として、競争相手の動きなども見ながら冷静にチェックし、意見を述べています。

最後に、トヨタの取締役会で意見を述べる人がいるのか、言える雰囲気なのか、社外取締役の言ったことを聞いてもらえるのかという声もよく耳にします。二人の話にあったように、執行側は情報をオープンにし、議事進行も意見を出しやすい雰囲気をつくり、進行も工夫されているため、取締役会は社外も社内も含めて議論する場になっています。このような状況ですから、われわれも勉強しなければなりません。社外取締役はお飾り、特に女性はそのように思われがちですが、真剣に、しっかりと勉強しながら臨んでいます。

菅原 トヨタに対する外からの見方には、二つあると思われます。一つは、コロナ禍でも最高益を更新しているのだから、大変革期にあっても来るべき危機にしっかりと準備している会社に違いないというものです。もう一つは、既存モデルで成功しているが故に新しいビジネスモデルや、環境問題を含め大きな変化への対応力が不足しているのではないかというものです。

トヨタにいて感じるのは、目に見える危機、今そこにある危機への克服能力は恐らく世界でナンバーワンだということ。工藤さんの話にもあったように、トヨタは価値観を共有し、結びつきが強いため、コロナ禍のような、今そこにある困難を乗り越えるのにこれほど適した会社はないと思います。

その一方で、現在のビジネスモデルの延長線上で今後10年、20年戦えるのかという、目に見えない将来にどれほど切実な危機感を持っているかについては、豊田社長ほどそれを感じているエグゼクティブ、あるいは従業員は少ないのではと感じています。

今は目に見えないがいずれトヨタを取り巻くであろう経済安全保障、環境問題、新たなビジネスモデルへの転換といった危機にひたすら警鐘を鳴らし、さまざまな仮説をぶつけていくことが、社外取締役の使命だと思います。私たちは常に、本当にこのままで良いのか、方向性は合っているが具体的な姿を示されていない、数字としてコミットするまでには至っていないなど、取締役会で戦略的な議論をひたすら戦わせていく構えです。その議論の一つ一つによって危機が顕在化していけば、トヨタは確実に危機を乗り越えていくことができます。こうした認識は、執行側とも共有されつつあり、トヨタは今後の大変革にも的確に対応していける会社であると確信しています。

クレイヴァン 豊田章男という有能な社長がいることは、幸運なことです。しかし、有能であるが故に、多くの従業員にとっては、社長、ちょっと早すぎます、付いていけませんという状況が生じているように見受けられます。この会社に何が欠けており、将来、何を手にしなければならないかの伝え方に問題がありました。マネージャーが自ら率先してできることではないため、人事制度を変更したことは非常に良かったです。

トヨタは、さらなる改善をめざす機会に恵まれており、ポジティブなエネルギーで充ちています。こうしたエネルギーを十二分に発揮してもらうためにも、社内外へのコミュニケーションをぜひとも改善していきたいと思います。

トヨタのトップに求められる資質、能力とは、どのようなものでしょうか

クレイヴァン 社長の意図をすべてのマネージャーに明確に発信していくべきです。そしてマネージャーは、チームの開発に時間を割くべきです。これが、真のチームリーダーのあるべき姿です。

TPSは素晴らしいですが、非常に厳格であるため、個人のアイディアが発揮されず、将来に向けての新たなアイデアの芽を摘むことにならないかを危惧しています。従って、マネージャーやチームリーダーが、チームメンバーにもっと自由な発想で、独立して考えなさいと伝えていくためにも、トップから明確なメッセージが発信されるべきだと考えています。

工藤 変革力、柔軟性や創造力が豊かで、やり切る使命感と利他の気持ちがあり、社会を含めステークホルダーのことを考えしっかりと取り組める視野の広い人だと思います。そして、会社の向かう姿をしっかりと示し、他者の共感を得ながら人の力を引き出し、引っ張っていき、短期の利益のみを見るのではなく、いいクルマづくりなど中長期的な価値の創出にこだわる人です。今のトヨタの置かれた状況を踏まえると、危機感を持って変革できる人でないと、中長期的な企業価値向上はできません。

トヨタの事業は37万人強の従業員、サプライヤーや販売店などさまざまなパートナーがあって初めて成り立つのであり、モビリティカンパニーとなれば、さらにその裾野が広がっていくことでしょう。これほどの企業を束ねるには、自分のため、自らの在任期間中に良い成績を残したいではなく、産業界全体や社会全体のために働く人でなければ務まりません。トヨタの意志を自ら発信して行動で示し、周りの人を巻き込んでいくことが必要です。

今に安住するのではなく、先の見えない変革の時代に絵を描いてチャレンジしていき、会社全体や社会全体を導いていけるコミュニケーション能力、人間力、利他の心を持つことが必要だと考えます。

菅原 トヨタのトップには、二つのミッションが課せられています。

トヨタは規模が大きいため、一挙手一投足が注目されるなど、産業界に与える影響は非常に大きいものがあります。ある意味で産業界を常に引っ張っていく役割があり、その言動が行政や政治、ひいては国際関係にも影響を及ぼし得ると言えます。工藤さんの発言にあったように、トヨタのことだけを考えていてはダメで、生半可では務まらない大きな役割、外に対するミッションを抱えています。

内に対しても、この変革の時代に巨大組織を経営していくという大きなミッションがあり、これからのトヨタを支えていく若手にミッションをやり遂げる自らの覚悟を示し、彼らにも覚悟を決めさせることができる人こそがトップとしての有資格者と言えます。

そのような人材を数多く育成し、年齢に関係なく経営の中枢に配置できれば、どのような人物が社長になったとしても、トヨタ全体として二つのミッションをこなせる会社になります。若手や中堅が外に対して常に自らの責任を感じつつ、内では自らを越えていく人材を育てていく風土が醸成され、次々にトップ層が生まれてくれば、トヨタとしても日本としても安心できるのではないでしょうか。

クレイヴァン トップに何が必要かという答えが三人とも共通していたことに非常に感銘を受けました。

トヨタは、非常にポジティブなエネルギーに充ちた大きな箱に例えることができます。この箱を開けてエネルギーを解放することが求められており、一番楽々とそれを成し遂げられるのが若い人たちだと思っています。

菅原 私も同感です。私たちには、やらなければならないことがたくさんあります。

クレイヴァン そうですね。ワクワクしています。

コーポレートガバナンスに関する機関投資家との対話 2022年4月21日実施

トヨタは2022年4月21日、ガバナンスをテーマとして社外取締役 菅原郁郎と執行役員 副社長 桑田正規、執行役員 大塚友美が機関投資家と対話を行いました。ここでは、その主なやりとりを紹介します。

トヨタの情報発信について

質問1 昨年12月のバッテリーEV戦略説明会以降、トヨタの対外コミュニケーションが変わり始めた印象を持っているが、重要な経営課題として、情報発信の充実に取り組んでいるということか。

菅原 2018年にトヨタの社外取締役に就任した。取締役会の議論やさまざまな説明を聞くなかで、トヨタの人はトヨタの理論、用語で発信する傾向が非常に強いと感じた。環境問題やSDGsなど、個別に聞くとさまざまなことをやっているが、トヨタのやり方、用語で外部の人に説明するため、伝わらない。情報発信は伝えることではなく、伝わることが重要。まずはトヨタの中での情報発信の仕方を変えて欲しいとお願いし、この4年間で非常に進歩した。特にこの1年、ガバナンスが盛んに議論されるようになってから、格段に進歩した。

バッテリーEV戦略説明会や自工会会見で、豊田社長自ら説明し、質疑応答にも詳しく答えてきたが、会社全体としてはまだまだ足りていない。引き続き取締役会や社外取締役同士でも議論し、再度、執行部にも工夫を促したい。

桑田 発信を多重・多層的にやっていくことが必要。トヨタイムズで一方的に発信することも必要だが、このようなステークホルダーの皆様との交流の場も含め、検討していきたい。

取締役会の実効性について

質問2 取締役会の独立性、多様性（特に女性比率）について、国際的な基準と比較すると低いと感じるが、社外取締役としてどのように感じているか。

菅原 海外と比べて比率が低いというのはご指摘のとおり。

私は以前、経済産業省の産業政策局長として、日本のコーポレートガバナンス改革を推進してきた。トヨタのような会社の舵を取るためには、形式にとらわれ、それを揃えることにエネルギーを注ぐよりも、取締役会で実のある議論をしっかりやる方が、大事だと思っている。トヨタの取締役会は、まだまだ途上ではあるが、ステークホルダーの意見をしっかりと反映させるという意味では、かなり機能している。ただ、今後もこのままで良いということではなく、世の中の動きに合わせて柔軟に、中長期的に考えていくべきであり、社外取締役の位置づけの拡大、ダイバーシティの推進は重要な課題。

大塚 例えばジェームス・カフナーは社内役員だが、IT業界のバックグラウンドを持っており、国籍も違う。彼から新しい視点を得たり、情報の取り方や組織のマネジメントの違いを具体的に学んでいる。採用の間口・やり方も大きく変えてきており、女性、キャリア入社が増えてきている。ソフトウェア人材の採用強化に向け、採用のやり方や人数割合も見直している。中長期的にはこのような取り組みが奏功し、意思決定の場に多様性が増えていくと考えている。

質問3 現任の社外取締役の独立性について、どのように考えているか。

桑田 工藤取締役の出身企業である三井住友銀行との取引規模は、独立性を阻害するものではない。取締役会や普段の執行側とのやり取りでも、菅原取締役、工藤取締役、クレイヴァン取締役ともさまざまなご指摘をいただきながら、この1～2年で非常に大きく変わってきている。

菅原 工藤取締役は、出身とは関係なく、社外取締役として言うべきことを言うという立ち位置が非常にしっかりしている。クレイヴァン取締役はわれわれとは異なるバックグラウンドをもとに、人材育成や情報発信の在り方などについて、非常にユニークな意見を展開しており、社外取締役として非常に機能している。

質問4 CEOをモニターする役割として、社外取締役3名では苦労する部分もあるのではないか。

菅原 トヨタの場合、取締役会に監査役も参加している。最終的な議決は取締役9名で行うが、多様なバックグラウンドを持つ3名の社外監査役の意見を取り入れながら、取締役会で決議している。また、社外役員だけが集まった勉強会を頻繁に開催し、中長期のテーマについて、社外取締役と社外監査役の計6名で議論をしている。

特にカーボンニュートラルについては、バッテリーEV戦略説明会に至るまで、この6名で非常に時間を割いて議論をしてきた。社外監査役と共に執行をモニターし、中長期のテーマについては外部のステークホルダーの視点を伝えるということをやっている。

その他（政策保有株ほか）

質問5 政策保有株式について、資産の効率的運用やガバナンスの面で問題があると思っているが、どのように捉えているか。

菅原 就任当初、今の倍ほどの銘柄を保有しており、同じ疑問を持った。なぜ持ち合いといわれるような政策保有株式があるのか議論し、今は半分程度まで減少している。相手があるので時間がかかるが、前進してきている。全く同じ問題意識を持っており、見直し途上とご理解いただきたい。

質問6 車検不正等の問題があったが、大企業病にならないために、何が必要か。

菅原 経産省の立場で多くの会社を見てきたが、会社がリスクに陥った時の分かれ道は、会社を支える若手がしっかり残っているかどうか。そういう意味で、トヨタが大企業病に陥らないための最大の投資は若手への人材投資だと思う。

桑田 トヨタはこれまで自動車製造業だったが、これからモビリティカンパニーになっていこうとすると、一緒に仕事をするパートナーも大きく変化してくる。これまでの価値観では立ち行かなくなるとの危機感を持っている。これまでのエリート像に縛られず、個性を大事にすることも必要。女性の活躍も人事制度も細かい積み上げになるが、全員がしっかり活躍できるよう取り組みたい。

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

トヨタは、持続的な成長と長期安定的な企業価値の向上を経営の重要課題としています。その実現のためには、株主やお客様をはじめ、取引先、地域社会、従業員などの各ステークホルダーと良好な関係を築くとともに、お客様に満足していただける商品を提供し続けることが重要と考え、コーポレートガバナンスの充実に取り組んでいます。

コーポレートガバナンス報告書
有価証券報告書

業務執行・監督

コーポレートガバナンス体制

モノづくりによる社会への貢献を企業価値の根幹としているトヨタにおいては、長年モノづくりに従事し、これを熟知した社内役員と、幅広い視点から新たな価値創造に向けた助言を行うことができる社外役員が、取締役会においてバランス良く意思決定に参画することができる監査役会設置会社が、中長期的な企業価値の向上には最適と考えています。

業務執行体制については、リーマン・ショック以降の「もっといいクルマづくり」により、グローバルでフルラインアップの商品をより適時適所に、良品廉価で提供し、各国・地域のお客様に寄り添った商品・サービスを提供するために、2011年の「地域別経営」、2013年の「ビジネスユニット制」、2016年の「カンパニー制」導入に続き、2017年は、意思決定と業務執行のスピードをさらに上げるため、「取締役＝意思決定・監督」と「執行役員＝業務執行」の位置づけを一層明確にしました。

2018年には、各現場と一体となった執行のスピードアップを図るため、執行役員体制の変更時期を従来の4月から1月に前倒ししたほか、コーポレート機能の見直しや、国内販売事業本部のチャネル制から地域制への再編などにより、よりお客様・現場の近くでの意思決定が可能な体制へ変更しました。

2019年には、「経営のスピードアップ」と「人材育成の強化」を一層進めるため、専務役員以上を役員に、常務役員、常務理事、基幹職1級・2級、技範級を幹部職にしました。幹部職は、若手、ベテランにかかわらず、本部長・副本部長、工場長、統括部長からグループ長までの幅広いポストに適材適所で配置し、その時々の経営課題に対応し、現地現物での人材育成を強化しました。

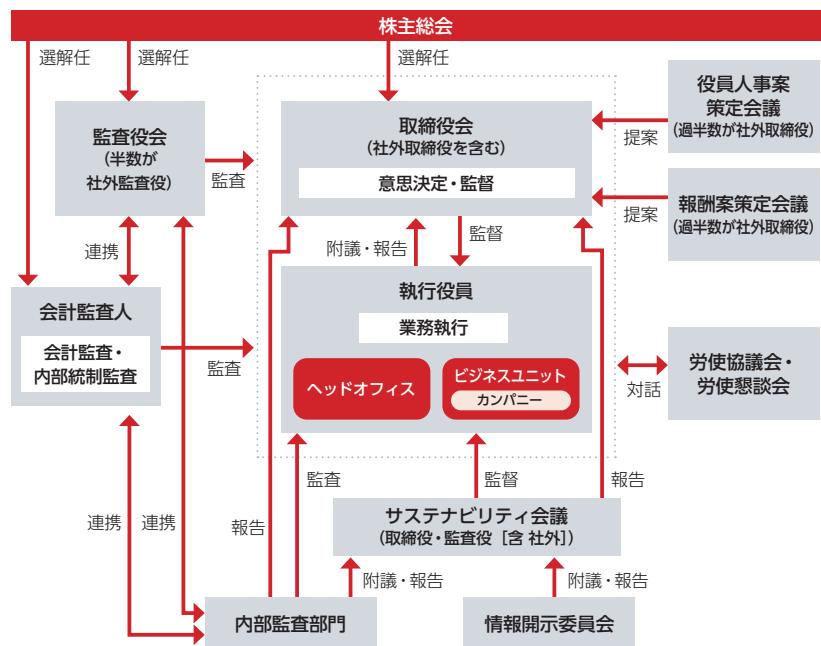
2020年4月には、「副社長」と「執行役員」を「執行役員」に一本化し、2020年7月には「執行役員」の役割をさらに明確化しました。機能を超え、社長と会社全体を見据えて経営を進めるメンバーを「執行役員」と再定義し、プレジデント・地域CEO・本部長は、現場で実行部隊をリードする役割として、権限を移譲するとともに、「幹部職」に一本化しました。執行役員、幹部職は、その時々の役割であり、課題や進むべき道に応じてメンバーを変更していき、これまで以上に「適材適所」の柔軟な配置を可能としました。

一方、経営環境は目まぐるしく変化し、豊田社長と共に経営（ヒト、モノ、カネ）を担う役割の必要性が高まっていると認識していたため、2022年4月には、執行役員の役割を整理し、経営視点に専念する執行役員を副社長と定義し、あらためて「副社長」を設置しました。

トヨタでは「適材適所」の考えに基づき、機動的、継続的に改革を行ってきました。こうした改革の流れをさらに推し進め、グローバルトヨタとしての最適視点で経営を考える体制をめざしていきます。

コーポレートガバナンス体制

ガバナンス体制の変遷

（青色：現在）

		～2010	2011～2015	2016～2020	2021～
取締役数		27人	2011～2016：11～16人で推移（社外導入時一時増加）	2017：9人	
うち社外取締役			2013：3人		
役員	副社長		2011～2020：4～7人で推移		2022/4 役割を見直して新設（3人）
	専務／常務	64人	2011～2018：42～49人で推移		
	執行役員			（社長、副社長を除く）	2022/8：7人
	顧問／相談役		2011～2017：55～68人で推移	2018：制度変更により9人、2020/7：0人	
監査役会		7人	2014：6人		
うち社外監査役		4人	2014：3人		
会議	役員人事 報酬			2017：委員の半数が社外取締役 2019：委員の過半数が社外取締役	
サステナビリティ		2007～2014：CSR委員会	2014：コーポレートガバナンス会議	2018：サステナビリティ会議	

2011年 4月	● 取締役会のスリム化（27人→11人）※現在は9人 ● 役員意思決定階層の削減 （組織担当役員の廃止、副社長、本部長の2階層へ） ● 本部長には専務役員もしくは常務役員を柔軟に配置 （専務取締役廃止） ● 常務理事の新設 ● 地域本部長を原則現地へ配置
2013年 4月	● ビジネスユニットの設置 ● 地域本部の再編 ● 社外取締役の登用
2015年 4月	● 役員の役割変更 ● ダイバーシティの促進（外国人役員、女性役員の登用）
2016年 4月	● カンパニーの設置 機能軸から製品軸へ
2017年 4月	●「取締役＝意思決定・監督」「執行役員＝業務執行」の位置づけを明確化 ● 取締役の人数を減少 社外取締役を含め9人体制（6月）
2017年10月	● 相談役・顧問の制度変更
2018年 1月	● 社内外から高度な専門性を持つ人の登用拡大 （グループ会社、社外、技能系など） ● 副社長は社長補佐役に加え執行役（President）、本部長として自ら現場を指揮 ● フェロー新設 高度な専門性、役員の人材育成の幅
2019年 1月	●「幹部職」導入（常務役員／常務理事／基幹職1級・2級／技範級を統合）
2020年 1月	●「領域長」廃止→統括部長・フェローへ
2020年 4月	●「副社長」と「執行役員」を「執行役員」に一本化
2020年 7月	● 執行役員の役割をさらに明確化
2022年 4月	● 執行役員の役割を整理し、トップと共に経営視点に専念する「副社長」を新設

取締役・監査役

取締役会および体制

取締役体制については、的確かつ迅速な意思決定と適材適所の観点より総合的に検討しています。創業の理念を示した「豊田綱領」の考え方に沿って、将来にわたる持続的成長に向けた意思決定への貢献や、CASE※1などの社会変革への対応や仲間づくりなど、「モビリティカンパニー」へのモデルチェンジとSDGsをはじめとした社会課題の解決に貢献できることが、取締役には必要と考えています。取締役会は、トヨタが必要とする豊富な知識、深い知見、高度な専門性を有する人材、ダイバーシティに配慮した人材で構成することとし、各取締役候補については、社外取締役が過半数を占める「役員人事案策定会議」にて取締役会に上程する案を検討しています。

また、経営の意思決定に社外の声を十分に反映するため、社外取締役3人を選任し、全員を独立役員として金融商品取引所に届け出をしています。

独立役員である社外取締役の選任にあたっては、会社法に定める社外取締役の要件および金融商品取引所が定める独立性基準に従って検討しています。

社外取締役からは、トヨタの経営判断・意思決定の過程で、業務執行から独立した立場で、幅広く豊富な経験と知見に基づいた助言をいただいています。

社外取締役・社外監査役の知見を積極的に取り入れるために、以下のような取り組みを行っています。

❶ 各議案に十分な審議時間を確保できるよう、取締役会への上程基準を適宜見直し、議案を絞り込み
❷ 事前にすべての議案を直接説明し、議案に関する背景などの理解を促進
❸ 取締役会では時間制限を設けず、十分な議論ができるよう運営
❹ 取締役会以外に、経営上の重要課題、中長期的課題について、社外取締役・社外監査役と業務執行側との双方向コミュニケーションの場を定期的に設定

また近年は、取締役会での議論を活性化するため、取締役会の出席者（取締役・監査役）の絞り込み（2010年：34人→2020年：15人）にも取り組んだ結果、取締役会での発言数は増加するとともに、ほぼすべての議案で社外取締役、社外監査役に発言をいただいています。

※1 CASE：Connected、Autonomous/Automated、Shared、Electricの頭文字

取締役会の実効性の分析・評価

トヨタは、取締役会の実効性向上のため、以下のとおり取締役会の分析・評価を毎年実施しています。

1. 分析・評価

取締役会の構成・運営や監督機能発揮に関するアンケートを実施後、その結果に基づき、社外取締役と監査役にインタビューを実施しました。そして、認識された課題の背景・原因や改善の方向性などの意見・提言を取りまとめ、取締役会へ報告の上議論を行っています。

- 評価の方法：アンケートとインタビューによる自己評価
- 評価の対象：取締役および監査役
- 実施期間：2022年2月～3月
- 評価項目：❶ 取締役会の構成と運営
  ❷ 経営戦略と事業戦略
  ❸ 企業倫理とリスク管理
  ❹ 株主などのステークホルダーとの対話　など

2. 結果の概要

上程議案の事前説明を十分に行うこと、中長期的な経営課題などのテーマについて、社外役員と定期的に意見交換を行うなどの対応により、取締役会の運営および議論の質・内容ともに年々改善しています。

今回の評価では特に、議案作成と時間配分、執行への権限の委譲、資料の内容・分量などの項目を中心に、おおむね改善傾向の評価が得られ、実効性は確保できていることが確認されました。一方、重要テーマについての議論機会の確保、社外役員への情報提供についてさらなる課題も確認できました。

今後のさらなる実効性向上に向け、経営戦略上の重要テーマに関する議論の機会をさらに確保し、上程テーマの適切な選定を進めるとともに、より実効ある議論の活性化に向けた社外役員への情報提供の充実を目的に、執行サイドとの対話・交流機会の充実化等を実施し、さらなる改善を行っていきます。

監査役制度

トヨタは、監査役制度を採用しており、監査役6人（社外監査役3人を含む）は、監査役会が定めた監査の方針および実施計画に従って監査活動を実施し、コーポレートガバナンスの一翼を担っています。モビリティカンパニーへのモデルチェンジにより、将来にわたりグローバルに持続的成長をめざすトヨタを適切に監査するため、社内事情に通じた常勤監査役と、高い専門性・見識を有する社外監査役で構成しています。また、監査役それぞれが単独でも監査権限を行使できる独任制を維持しています。

監査役の選任については、専門分野を中心とした幅広い経験・見識があり、業務執行状況の監査に加え、公正・中立的な立場で経営に対する意見・助言をいただける人材が必要だと考えており、監査役の選解任については、「役員人事案策定会議」にて監査役会に提案する内容を検討しています。

また、トヨタでは3人の社外監査役を選任しており、全員を独立役員として金融商品取引所に届け出をしています。社外監査役選任にあたっては、会社法に定める社外監査役の要件および金融商品取引所が定める独立性基準に従って検討しています。近年、監査役会と内部監査機能が、それぞれの監査結果を共有する機会を増やすなど、監査の実効性を上げるために連携を強化しています。

取締役・監査役のトレーニング

社外取締役や社外監査役には、トヨタが重視する「もっといいクルマづくり」「現地現物」の精神の理解・実践に加え、将来にわたる持続的成長に向けた意思決定に貢献できる人材が必要であるという観点から、さまざまな情報提供の機会を設定しています。また、上述のとおり、取締役会の前の議案の説明や、取締役会以外の場での、経営上の重要課題、中長期的課題についての業務執行側との双方向コミュニケーションにより、理解を深めていただいています。

取締役会の人員構成（2022年5月16日時点）

氏名	性別	満年齢	在任期間	属性	現在のトヨタにおける地位・担当			取締役会出席率（出席回数）※2
					策定会議		担当	
					役員人事案	報酬案		
内山田 竹志	男性	75歳	24年		議長	議長	取締役会議長	100%（14/14回）
早川 茂	男性	68歳	7年				Chief Privacy Officer	100%（14/14回）
豊田 章男	男性	66歳	22年				Chief Executive Officer	100%（14/14回）
James Kuffner	男性	51歳	2年				Chief Digital Officer	100%（14/14回）
近 健太	男性	53歳	1年				Chief Financial Officer	100%（11/11回）
前田 昌彦	男性	53歳	—				Chief Technology Officer	—
菅原 郁郎	男性	65歳	4年	社外独立	委員	委員		100%（14/14回）
Sir Philip Craven	男性	71歳	4年	社外独立	委員	委員		100%（14/14回）
工藤 禎子	女性	57歳	4年	社外独立	委員	委員		100%（14/14回）

※2 2022年3月期の取締役会への出席状況を記載

役員の報酬

役員の報酬等の額、またはその算定方法の決定に関する内容および決定方法は以下のとおりです。

決定の方針および決定プロセス

トヨタは、創業の理念を示した「豊田綱領」の考え方に沿って、将来にわたる持続的成長に向けた意思決定への貢献や、CASEなどの社会変革への対応や仲間づくりなど「モビリティカンパニー」へのモデルチェンジとSDGsをはじめとした社会課題の解決に貢献できることが、役員には必要と考えています。役員の報酬等は、さまざまな取り組みを促すための重要な手段であり、以下の方針に沿って決定しています。

- 中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを促すものであること
- 優秀な人材の確保・維持できる報酬水準であること
- 経営者としてより一層強い責任感を持ち、株主と同じ目線に立った経営の推進を動機づけるものであること

取締役の個人別の報酬等の決定方針は取締役会にて決議します。会社業績との連動性を確保し、職責や成果を反映した報酬体系としており、出身国の報酬水準も踏まえた支給額の水準および支給方法を定めています。

また、社外取締役および監査役の報酬については、固定報酬のみとします。会社業績に左右されない報酬体系とすることで、経営に対する独立性を担保しています。

取締役の個人別の報酬等の額またはその制度については、その決定の独立性を担保するため、取締役会および社外取締役が過半数を占める「報酬案策定会議」で決定します。

取締役会は、取締役の個人別の報酬等の決定方針および役員報酬制度の決議、当事業年度の報酬総額の決議、ならびに個人別報酬額の決定を「報酬案策定会議」に一任することを決議します。「報酬案策定会議」は、取締役会に諮問する役員報酬制度の検討および取締役会で定められた取締役の個人別の報酬等の決定方針に基づいて、会社業績や取締役の職責、成果などを踏まえて個人別報酬額を決定しています。取締役会は、当該決定内容は取締役の個人別の報酬等の決定方針に沿うものであると判断しています。

監査役の報酬については、株主総会の決議によって定められた報酬枠の範囲内において、監査役の協議によって決定しています。

当事業年度における報酬等の額の決定などについて、2021年5月、2022年3月、4月に開催した「報酬案策定会議」にて議論しました。また、社外取締役のみで構成される事前検討ミーティングを2021年7月、9月、10月、2022年2月、3月に計5回開催し、「報酬案策定会議」に向けた議論をしました。取締役の報酬は、報酬案策定会議メンバー全員の同意を得たうえで決定しました。

報酬案策定会議で議論された主な内容

- 役職、職責ごとの報酬水準
- 2021年度の指標実績評価
- 個人別査定の評価
- 個人別報酬額の決定

業績連動報酬（賞与・株式報酬）の決定方法

1. 日本籍の取締役（社外取締役を除く）

トヨタでは、「連結営業利益」「当社時価総額※の変動率」および「個人別査定」に基づいて役員一人ひとりが1年間に受け取る報酬の総額（以下、年間総報酬）を設定しています。年間総報酬から固定報酬である月額報酬を差し引いた残額を、業績連動報酬としています。

日本に所在する企業群をベンチマークとした役員報酬水準を参考に、役職・職責に応じた適切な年間総報酬水準を決定しています。 表1 表2

※東京証券取引所における当社の普通株式の終値と、自己株式控除後の発行済株式数を乗じて算出

年間総報酬の設定方法

年間総報酬の設定は、役員報酬のベンチマーク結果を踏まえた理論式に基づきます。「連結営業利益」と「当社時価総額の変動率」に基づいて設定した役職ごとの年間総報酬に、「個人別査定」による調整を行います。「個人別査定」は、創業の理念を示した「豊田綱領」の考え方に沿った取り組みに加え、周囲からの信頼、人材育成の推進などの観点で、役職ごとの年間総報酬の±50%の範囲内で設定し、これを踏まえて役員一人ひとりの年間総報酬を算定します。

2. 外国籍の取締役（社外取締役を除く）

人材を確保・維持できる報酬水準・構成で、固定報酬と業績連動報酬を設定しています。

固定報酬は職責や出身国の報酬水準を踏まえて設定しています。業績連動報酬は職責や出身国の報酬水準を踏まえ、「連結営業利益」「当社時価総額の変動率」および「個人別査定」に基づいて設定し、各項目の考え方は日本籍の取締役（社外取締役を除く）と同じです。また、出身国との税率差を考慮し、税金補填をする場合があります。

株式報酬制度

2019年6月13日開催の第115回定時株主総会および2022年6月15日開催の第118回定時株主総会で定められた株式報酬枠（年額40億円以内（割り当てる当社普通株式の総数は当社の取締役（社外取締役を除く）に対して合計で年400万株以内））を用いて、取締役会で株式報酬を決議しています。詳細は有価証券報告書（2022年3月期）P86を参照ください。 表3 表4

表1 各項目の考え方

連結営業利益	トヨタの取り組みを業績で評価する指標
当社時価総額の変動率	当社の取り組みを株主・投資家が評価する企業価値指標
個人別査定	役員一人ひとりの成果を定性的に評価

表2 指標の評価方法と基準、当事業年度の評価結果

	評価ウエイト	評価方法	基準	当事業年度の評価結果
連結営業利益	70%	当社の持続的成長に向けた必要利益（2011年設定）を基準とし、当事業年度の連結営業利益の達成度を評価	1兆円	210%
当社時価総額の変動率	30%	当社時価総額とTOPIXの前事業年度（1-3月平均）を基準とし、当事業年度（1-3月平均）までの時価総額変動率を相対評価	当社：22.3兆円 TOPIX：1,903.60	

表3 役員区分ごとの報酬等の額、報酬等の種類別の額および対象となる役員の員数

区分	対象となる役員の員数［人］	報酬等の種類別の額［百万円］			報酬等の額［百万円］
		固定報酬	業績連動報酬		
		月額報酬	賞与	株式報酬	
取締役（うち社外取締役）	10（3）	822（148）	196	772（368千株）	1,790（148）
監査役（うち社外監査役）	6（3）	261（54）	—	—	261（54）

（注）1. 現金報酬は、月額報酬と賞与で構成されています。
2. 業績連動報酬は、2022年5月11日開催の取締役会決議に基づいており、株式報酬については記載の株式数に割当決議の前日の終値を乗じた金額が付与されます。

表4 連結報酬等の総額が1億円以上である者の連結報酬等の総額等

氏名（役員区分）	会社区分	連結報酬等の種類別の額［百万円］				報酬等の額［百万円］
		固定報酬	業績連動報酬		退職慰労金	
		月額報酬	賞与	株式報酬		
内山田 竹志（取締役）	提出会社	118	79	76（37千株）	—	273
早川 茂（取締役）	提出会社	74	1	81（39千株）	—	156
豊田 章男（取締役）	提出会社	204	0	481（230千株）	—	685
小林 耕士（取締役）	提出会社	78	0	100（48千株）	—	178
James Kuffner（取締役）	提出会社	152	100	—	—	906
	連結子会社ウーブン・プラネット・ホールディングス（株）	642	13	—	—	

（注）連結子会社ウーブン・プラネット・ホールディングス（株）が取締役James Kuffnerに支給する固定報酬には、3カ月ごとおよび12カ月ごとに支給される固定報酬が含まれます。

CFOメッセージ：収益構造の変化について

トヨタイムズ 2022年3月期決算

“もっといいクルマをつくろうよ”のもと、長年のさまざまな取り組みの成果が結実

2022年5月の決算会見において、CFOの近は「収益構造の変化」について説明しました。

図1 は、2008年のリーマン・ショックを受けた2009年3月期と、コロナ禍における2021年3月期の営業利益について、それぞれ1年前からの変動を比較したグラフです。

どちらの期も、販売台数は前の年と比較して15%の減少でしたが、リーマン・ショック時は、大幅な減益となって赤字転落になったのに対し、2021年3月期は黒字を確保することができました。

図1 リーマン・ショックとコロナウイルス発生前後の比較※1

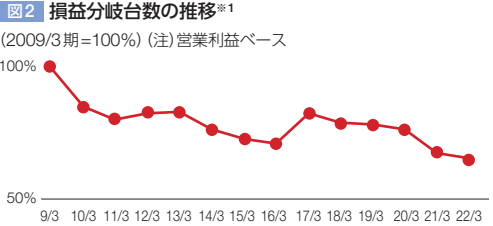
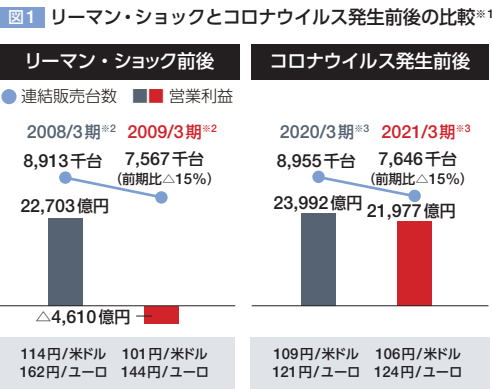



図2 損益分岐台数の推移※1

図2 は、2009年3月期以降の損益分岐台数の推移を示しています。

リーマン・ショック時を100とすると、足元では60～70%まで、損益分岐台数を下げ、この13年間をかけて、体質改善は大きく進みました。これは一朝一夕にできることではありませんでした。

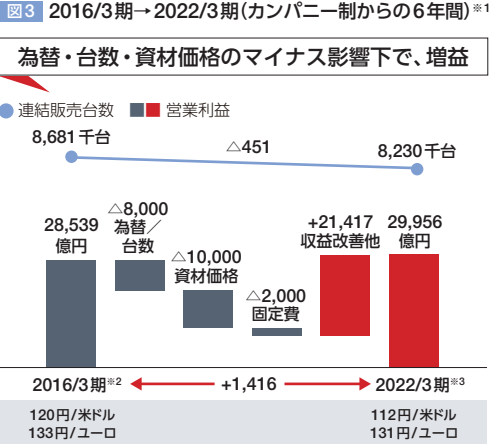
リーマン・ショック直後は研究開発費も設備投資も、すべて急ブレーキを踏まなければならない状況でした。未来への投資は何もできませんでした。その後も、リコール問題をはじめ六重苦といわれた多くの危機を乗り越えながら、継続的に収益改善を重ねてまいりました。

これはトヨタだけでできたのではなく、ステークホルダーの皆様と一緒に、必死に取り組んできたものです。あらためて感謝申し上げます。

この間、トヨタの強みである、グローバルでフルラインアップの商品を、より適時適所に、良品廉価に提供するために、カンパニー制に移行しました。

また、カンパニー制とともに、世界一ではなく町いちばんをめざす地域制、クルマの基本性能・商品力を上げるTNGAという共通プラットフォームを導入してまいりました。

以前は市場が伸びるなかで、単発的に新車を投入することが多かったのですが、現在はヤリスやカローラなどのロングセラーのクルマが、さらにロングセラーであり続けられるよう、時代に合わせて継続的に進化させています。その結果として、収益性を高めることができたと思います。

図3 2016/3期→2022/3期（カンパニー制からの6年間）※1

カンパニー制に移行してからの6年間の収益構造の変化 図3 をご覧いただきます。

営業利益の増減要因を見ると、為替、台数、資材価格上昇の大きな減益要因があったにもかかわらず増益となりました。

2兆円を超える収益改善は、営業面で言えば、販売価格の改定や販売費の抑制です。お客様に商品をご評価いただいた結果だと思っています。また、販売後も品質が保たれることで、お客様の保有車の価値を高く維持でき、自動車事業だけでなく、金融事業でも収益改善につながっています。

原価改善では、TNGAプラットフォームを軸とした新製品への切替効果、さまざまな新商品投入や、環境変化に対応し、品質の高い商品を量産できる、仕入先も含めた生産現場の力により、大きな改善効果が生まれました。

以前は為替、台数増で収益を伸ばしていましたが、この6年間で確実に変わっています。

※1 米国会計基準とIFRSとの差異による影響はこちらの分析には考慮されておりません
※2 米国会計基準
※3 IFRS

図4 新車の販売シェア　中古車の評価

（2015年から2021年の変化）
15カ国中、11カ国でシェア拡大

（米国スモールSUV市場での推移）
TNGA導入後のフルモデルチェンジ
RAV4
70 60 50 40 30
2017 2018 2019 2020 2021 2022

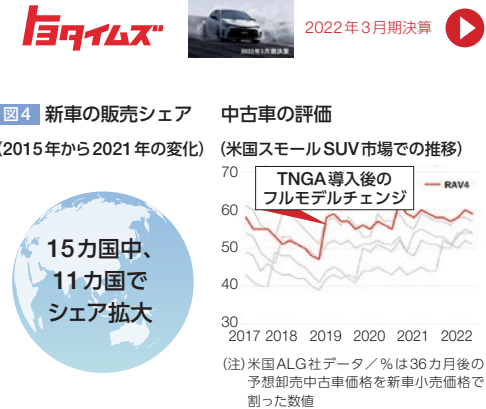
(注)米国ALG社データ／%は36カ月後の予想卸売中古車価格を新車小売価格で割った数値

新車の販売は、2015年と2021年を比較すると、中国、米国、日本など主要15カ国のうち、11カ国でシェアを拡大しました。

図4 の右のグラフは、米国における3年後の中古車価格をモデル別に表したものです。当社のRAV4が同じセグメントで他車よりもご評価をいただいておりますが、TNGAモデルに切り替わった後、さらに良くなっていることが分かります。

中古車市場で高い価格で評価されるということは、お客様の保有資産の価値を守り、ブランドへの信頼につながっていると思います。

収益構造の変化について

当期の業績は単年度のものではありますが、これまで長く続けてきたカンパニー制、各地域における町いちばん活動、TNGA、商品のラインアップ戦略、モータースポーツを起点にしたもっといいクルマづくり、そしてそれらを支える人材育成とさまざまな制度改革の取り組みの結果であり、関係する皆様と従業員にあらためて御礼申し上げます。

資本戦略

3つの柱

トヨタの財務戦略は、「安全性」「成長性」「効率性」を3つの柱としています。十分な安全性を確保しつつ、中長期的な成長性と効率性を追求することにより、持続的成長を支える強靭な財務基盤を構築していきたいと考えています。

1. 安全性：手元資金の確保

トヨタは、金融危機や東日本大震災などの経験から、いかなる経営環境においても事業継続を支えるため、自動車事業の固定費の半年分程度と、金融事業の再調達額の半年分程度に相当する手元資金を確保しています。

十分な手元資金量は、各地域でフルラインアップの車種を揃え、あらゆる選択肢に対応していくために不可欠であり、企業価値創造を支える基盤であると考えています。

2. 成長性：積極的な先行投資

自動車産業にとって100年に一度の変革期を迎えるなか、トヨタはモビリティカンパニーへの変革に向け、技術革新に取り組んでいます。毎期1兆円を超える研究開発費については、既存分野での効率化を進めることにより、こうした先端先行分野への配分を戦略的に増やしています。

3. 効率性：資本効率の向上

原価低減とトヨタ生産方式（TPS）の徹底により、収益構造を強化するとともに、先端先行分野に投資するための原資の確保を進めています。

研究開発費のみならず設備投資についても、個別案件の優先順位づけや進捗フォローを徹底するとともに、既存分野の開発効率化や、設備の小型化・工程の短縮・量の変動への迅速な対応を可能とする取り組みなど、効率向上のための施策を進めています。

また、自己株式取得による持続的なROEの向上とあわせ、事業戦略上のニーズや経済合理性などの観点から政策保有株の合理性を定期的に検証することによって投資管理を強化し、資本効率の向上にも努めていきます。

株主還元

トヨタは、株主の皆様の利益を重要な経営方針の一つとして位置づけており、持続的な成長の実現に向け、引き続き企業体質の改善に取り組み、企業価値の向上に努めています。配当金については、連結配当性向30%を維持・向上させつつ、安定的・継続的に配当を行うよう努めていきます。自己株式取得については、資本効率向上を目的に、成長投資、配当水準、手元資金や株価水準等を総合的に勘案し、機動的に実施していきます。

2022年3月期の配当金については、中間配当は1株につき24円※、期末配当は1株につき28円とし、年間の配当金としては、前期比4円増配となる1株につき52円となりました。

自己株式取得については、2022年3月期の利益に対する還元として、4,356億円の取得を実施しました。うち1,856億円は、株価水準等を踏まえた機動的な取得分です。

今後も厳しい競争を勝ち抜き、モビリティカンパニーへの変革に向けて、内部留保資金については、カーボンニュートラル社会の実現に向けた環境技術やお客様の安全・安心のための安全技術等の次世代の成長投資、従業員や取引先、地域社会等を含めたすべてのステークホルダーの皆様のために活用していきます。

※株式分割（当社普通株式1株につき5株の割合で2021年10月1日に実施）後ベース

政策保有株式

1. 政策保有に関する方針

政策保有株式について、その保有の意義が認められる場合を除き、保有しないことを基本方針としています。保有の意義が認められる場合とは、開発・調達・生産・物流・販売のすべての過程においてさまざまな協力関係が不可欠な自動車事業において、事業戦略、取引先との事業上の関係の構築・維持・強化、地域や社会発展への貢献・協力などを総合的に勘案し、中長期的な観点から企業価値の向上に資すると判断される場合をいいます。

2. 政策保有の適否の検証

トヨタは、必要に応じて、企業価値向上や持続的成長を促す観点から建設的な対話を保有先企業と行い、経営上の課題の共有や改善につなげています。また、個別の政策保有株式について、経営環境の変化を踏まえた保有意義の再確認や、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかなどの具体的な精査を行い、保有の適否を取締役会にて毎年検証しています。

なお、事業環境の変化などにより保有の意義が認められない場合や保有の意義が希薄化した場合には、保有先企業と対話を行い、理解を得た上で、売却を進めます。

その結果、政策保有株式の銘柄数は、2015年3月末時点の200銘柄（うち上場会社80銘柄）から2022年3月末時点の148銘柄（うち上場会社53銘柄）へ縮減しています。

Woven Planet 債

SDGs貢献に資するプロジェクトに対する支出を社債発行により調達するため、2021年3月期に「Woven Planet 債（ウーブン・プラネット債）」を発行しました。発行規模は、個人投資家向けに普通社債1,000億円、機関投資家向けにサステナビリティ債を円建で1,300億円、外貨建で2,750百万ドルとなっています。また、2022年6月には、新たに600億円のサステナビリティ債を発行しました。

	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
1株当たり配当額（円）※1	44	44	44	48	52
配当総額（億円）	6,426	6,268	6,108	6,710	7,182
配当性向（%）※2	26.1	33.8	30.2	29.8	25.3
自己株式取得（億円）	5,499	5,499	1,999	2,499	4,356
総還元額（億円）※3	12,000	11,867	8,108	9,210	11,538
総還元性向（%）※4	48.1	63.0	39.8	41.0	40.4

※1 1株当たり配当額は株式分割（当社普通株式1株につき5株の割合で2021年10月1日に実施）後ベース
※2 配当性向＝1株当たり配当金÷1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益
※3 第1回AA型種類株式への配当を含む（但し、2020/3期以降は、IFRS適用のため含まない）
※4 総還元性向＝総還元額÷親会社の所有者に帰属する当期利益

環境（TCFD※に基づく気候関連財務情報開示）

※TCFD（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）

トヨタは、金融安定理事会「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言に2019年4月に賛同・署名しており、気候変動のリスク・機会とその分析について、適切な情報開示を進めています。

ガバナンス

a）気候関連のリスクと機会についての、取締役会による監視体制

トヨタは、取締役会において気候関連課題を扱うことにより、社会動向に応じた戦略の立案・実行が、効果的に行われると考えています。取締役会は、戦略／主要な行動計画／事業計画の審議と監督を行う場であり、気候関連の重要な事案が生じた時に、議題として上程されます。

取締役会では、気候関連課題に対応するための定性的あるいは定量的な目標の進捗モニタリングも行います。モニタリングは、気候関連課題になりうる、例えば、燃費・排出ガス規制など製品関連のリスクや機会、低炭素技術開発に関するリスクや機会、それらによる財務的影響などを考慮して行われます。またこのガバナンスメカニズムを「トヨタ環境チャレンジ2050」を含む長期戦略の策定、中長期目標およびアクションプランの立案・見直しに活かしています。

2021年における取締役会での意思決定の事例として、以下があげられます。

トヨタ、中部電力株式会社、豊田通商株式会社が共同で設立したトヨタグリーンエナジーへの出資を取締役会にて意思決定しました。なお、トヨタグリーンエナジーは、国内の再生可能エネルギー電源の取得、運営を行い、将来的にはトヨタグループへの供給をめざす新会社です。

b）気候関連のリスクと機会を評価・管理する上での経営の役割

気候関連課題に対応する最終的な意思決定・監督機関は取締役会となります。また、主に以下の会議体が、気候関連のリスクと機会について評価し、管理を行っています。

気候変動課題に対応する会議体

	サステナビリティ会議	製品環境委員会	生産環境委員会
気候関連課題の取締役会への報告頻度	半年に1回	重要な事案が生じたとき	重要な事案が生じたとき
役割	• 気候関連など、サステナビリティに関する課題解決に向けた対策立案などにつき審議・報告	• 製品に関するリスク・機会の評価、戦略／企画立案・実行、およびモニタリングなどを実施	• 工場／生産活動に関するリスク・機会の評価、対応策決定、およびモニタリングなどを実施

戦略

a）組織が特定した短期・中期・長期の気候関連のリスクと機会

トヨタは環境問題から生じるさまざまなリスクと機会の把握に努めており、「トヨタ環境チャレンジ2050」などの戦略が妥当かどうかを常に確認しながら取り組みを進め、競争力の強化を図っています。

なかでも気候変動については、政府による規制強化への対応を含め、新技術の採用などさまざまな領域での対策が必要になると考えられます。

また気候変動が進むことによって、気温の上昇や海水面の上昇、台風や洪水など、自然災害の激化も予想されます。これらは、当社の事業領域にもさまざまな影響を及ぼす可能性があり、事業上のリスクになりますが、適切に対応できれば競争力の強化や新たな事業機会の獲得にもつながると認識しています。この認識に基づき、気候変動に関するリスクを整理し、影響度やステークホルダーからの関心も踏まえ、特に重要度の高いリスクをリスク管理プロセスに沿って特定しました。

重要度の高いリスク／機会と対応

	リスク	機会	トヨタの対応	シナリオ分析	
				公表政策に基づく社会像	1.5℃以下／2℃の社会像
燃費・ZEV規制の強化（電動化対応）	• 燃費規制未達による罰金 • ZEV規制対応遅れによる販売台数減 • 内燃機関の製造施設の減損	• 電動車の販売増 • 電動化システム外販による収益増	• 燃費性能のトップレベルを維持（現状、欧州でトップ） • 電池への投資拡大、リソースシフト • 電動化システム販売開始 • 電動車ラインアップの拡充 • 既販車への対策	影響は現在の延長線上 →	影響は拡大 ↗
カーボンプライシングの導入・拡大	• 炭素税などの導入による生産・調達コスト増加	• 省エネルギー技術導入推進によるエネルギーコスト削減	• 徹底したエネルギー削減、再生可能エネルギー・水素の利用推進 • サプライヤーとも連携した排出削減の推進	影響は現在の延長線上 →	影響は拡大 ↗
自然災害の頻発化・激甚化	• 自然災害による生産拠点の被害やサプライチェーン寸断による生産停止の発生	• 災害時の自動車からの給電ニーズ拡大による電動車の需要増加	• 適応の取り組みとして災害経験を踏まえた継続的な事業継続計画（BCP）見直し • サプライヤーと連携した情報収集強化で調達停滞を回避	影響は拡大 ↗	影響は現在の延長線上 →

b）気候関連のリスクと機会が組織のビジネス、戦略および財務計画に及ぼす影響

気候関連課題が、事業、戦略、財務計画に大きく影響を与える可能性があるとの認識のもと、気候関連課題に伴うリスクや機会を踏まえて、戦略を随時見直しています。次ページの表は、事業、戦略、財務計画に与える具体的な影響について説明しています。

トヨタでは、Toyota Global Risk Management Standard（TGRS）という仕組みのもと、リスクを特定してその重要度を決定し、優先付けています。TGRSの詳細については、42ページの「リスク管理」で説明します。

戦略への影響

	製品とサービス	サプライチェーン／バリューチェーン	研究開発に対する投資	適応活動と緩和活動
認識	• 脱炭素に向けた社会の動き • 各国の燃費規制などに反映 • 製品開発や生産に大きく影響	• 自動車の製造・販売事業は、製品の製造時だけでなく、バリューチェーン全般にわたり、多量のCO_2などの温室効果ガスを排出	• 気候変動にともなう規制強化や消費者ニーズの変化に対応するため、研究開発を加速 • 電動車の研究開発推進 • R&D※費用の上昇 ※ Research & Development：研究開発	• トヨタの主要事業である自動車製造は、各工程におけるCO_2などの温室効果ガスの排出量が多い • 社会の脱炭素に向けた動きによる影響 • 炭素税支払い • カーボンプライシングによる排出量取り引き • 再生可能エネルギーや水素の利用コスト
具体的な影響	以下の戦略の策定に影響 • 長期戦略（2050年目標）：2015年「トヨタ環境チャレンジ2050」発表 • 中期戦略（2030年目標）：2017年「2030マイルストーン」発表 • 短期戦略（2025年目標）：2020年「第7次トヨタ環境取組プラン」発表			
	• 上記の各戦略において「新車CO_2ゼロチャレンジ」として、CO_2削減の数値目標を設定	• 上記の各戦略において「ライフサイクルCO_2ゼロチャレンジ」として、バリューチェーン全体のCO_2削減の数値目標を設定 • 2021年には、2030年に電気自動車（BEV）350万台の販売をめざすことを発表 • 中期戦略では、以下を考慮 • 電動車製造のための電池製造や廃棄 • サプライヤーとの連携 • リサイクルに関するリスクや機会	• 上記の各戦略において「新車CO_2ゼロチャレンジ」として、電動車の販売目標を設定 • 2021年には、2030年にBEV350万台の販売をめざすことを発表 • 実現に向けた電動車の研究開発費が必要	• 上記の各戦略において「工場CO_2ゼロチャレンジ」として、オペレーションに関わるCO_2削減目標を設定 • 2021年には、2035年に工場のカーボンニュートラルをめざすことを発表

c）ビジネス、戦略および財務計画に対する2℃シナリオなどのさまざまなシナリオ下の影響

STEP 1

気候変動影響を踏まえた社会像の設定

気候変動やそれに伴う各国の政策などにより自動車業界やモビリティ社会全体が大きな変化にさらされる可能性があり、それらはトヨタにとってリスクや機会となります。リスクと機会の分析を踏まえ、IEA※1などのシナリオ※2を用いて2030年ごろを想定した外部環境として、「公表政策に基づく社会像」「2℃の社会像」「1.5℃以下の社会像」の3つの社会像を描きました。

※1 International Energy Agency、国際エネルギー機関
※2 IPCCのRepresentative Concentration Pathways（RCP）4.5相当、IEAのStated Policies Scenario（STEPS）、Sustainable Development Scenario（SDS）、Net Zero Emissions by 2050 Scenario（NZE）などのシナリオを参照し設定

STEP 2

トヨタへのインパクト

STEP 1で描いた各社会像におけるトヨタへの影響を検討しました。気候変動対策が進む「2℃の社会像」「1.5℃以下の社会像」においては、電動車（特にZEV※3）の割合が高まります。特に「1.5℃以下の社会像」の社会においては、新車販売に占めるZEVの比率が大幅に高まり、カーボンニュートラル燃料※4の利用も広がると言われています。また生産や調達への影響として、炭素税などの導入や税率引上げによってコストが上昇する可能性があるため、省エネルギー技術、再生可能エネルギーや水素などの利用を拡大していくことがリスク低減につながります。

一方で、「公表政策に基づく社会像」に描かれるように、社会全体の気候変動対策が十分ではない場合には、洪水などの自然災害の頻発や激甚化による生産停止や、サプライチェーン寸断による減産や生産停止などの可能性が高まると考えています。

※3 ZEV（Zero Emission Vehicle）：BEVやFCEVなど、走行時にCO_2やNOxなどを排出しないクルマ
※4 カーボンニュートラル燃料：次世代バイオ燃料、合成燃料

STEP 3

トヨタの戦略

当社は2021年4月に、2050年カーボンニュートラル実現に向けた取り組みを地球規模でチャレンジすることを宣言しました。その一つの方策として、ハイブリッド車（HEV）、プラグインハイブリッド車（PHEV）、電気自動車（BEV）、燃料電池自動車（FCEV）など、電動車の環境技術開発に取り組んでいます。環境技術は、普及してこそCO_2の排出削減に貢献できると考えています。

現在、世界の170以上の国・地域で販売を行っていますが、それぞれ、経済状況、エネルギー政策、産業政策、お客様のニーズなどが大きく異なっています。このため、各々の国・地域にとって最適となるよう、多様な電動車の選択肢を提供する戦略が重要であると考えています。

この電動車戦略に基づき、これまで累計2,000万台を超える電動車を世界で販売し、1.6億トンを超えるCO_2排出削減を実現（2022年3月時点）するなど、いち早く気候変動のリスクに対応してきました。

今後、BEVについては、専用プラットフォームによるモデルを2022年から順次導入、バッテリーの開発・生産戦略などを通じてプラクティカル（実用的）な車両供給に取り組んでいきます。2021年12月には、2030年までに30車種のBEVを展開し、グローバルの乗用・商用の各セグメントにおいてフルラインアップを揃え、2030年にグローバル販売台数で年間350万台をめざすと示しました。この実現のため、さまざまな地域の事情、お客様の選択に合わせた、最適な電動車の販売を進めていきます。

BEV以外にも、全方位で電動車戦略に取り組み、今後の市場に変化があれば、電動車の販売台数などを、今までの経験で得た強みも活かして、柔軟かつ戦略的に変更することで、各地域のお客様に選んでいただき普及を加速させていきます。

「2℃の社会像」「1.5℃以下の社会像」において、例えば、お客様ニーズの変化に伴い電池需要が増加した場合でも、パートナーとの協力強化や新たなパートナーとの協力体制の検討、トヨタと資本関係のあるサプライヤーによる生産体制の迅速な立ち上げなどによって柔軟に対応することで、カーボンニュートラルの実現に向けて取り組んでいきます。

また、電動車を増やすことに加え、モード燃費に反映されないものの、CO_2排出削減効果のあるオフサイクル技術※5に取り組んでいます。さらに、水素燃料・水素エンジン車など、カーボンニュー

トラル燃料なども既販車も含めたCO_2排出量削減に寄与する技術であり、こうした技術の選択肢を広げることにチャレンジしています。

※5 オフサイクル技術：「高効率ライト」「廃熱回収」「能動的な空力改善」「日射・温度制御」など、実走行燃費向上につながる技術があり、米国では改善効果に相当するクレジットを付与する制度がある

カーボンニュートラルの実現

自動車産業におけるカーボンニュートラルの実現には、再生可能エネルギーや充電インフラなどのエネルギー政策と、購入補助金、サプライヤー支援、電池リサイクルシステムの整備などの産業政策の一体的な運用が不可欠であり、各国政府や業界団体などさまざまなステークホルダーと連携した取り組みが必要となってきます。

トヨタはグローバルに事業活動を展開するうえで、各国政府と電動化推進に向けた環境整備について連携し、ライフサイクル全体でのCO_2排出量削減に資する電動車戦略を推進しています。

生産分野での取り組み

グローバルで2035年に工場のカーボンニュートラルをめざすことを発表し、炭素税などのリスクにも備えていきます。工場では、徹底的な省エネルギー技術と再生可能エネルギー・水素の導入によるCO_2排出量削減を推進しており、欧州の工場では既に電力100%を再生可能エネルギー化しています。

戦略的レジリエンスの強化

自然災害に対処する取り組みを推進し、BCPを策定するとともに、情報収集の強化によるサプライチェーンの強靭化やコミュニケーションの強化に取り組んでいます。

そして、自動車産業だけではなく、あらゆる業界と協力し、サステナブルなだけではなくプラクティカルな取り組みにより、「1.5℃以下の社会像」で描く社会にも対応できるようチャレンジを継続しています。

このほか、安定的資金調達や持続的な企業価値向上につなげるために、各種ESG評価指標に対する適切な情報開示や、機関投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話の充実を通じて、トヨタの戦略の妥当性と進捗を確認しています。

電池・カーボンニュートラルに関する説明会（2021年9月7日）
バッテリー戦略に関する説明会（2021年12月14日）

リスク管理

a) 組織が気候関連のリスクを特定および評価するプロセス

TGRS（トヨタグローバルリスクマネジメントスタンダード）という気候変動をはじめとした企業活動・行動に関わるすべてのリスクを対象とした全社横断的なリスク管理の仕組みを採用し、TGRSに基づき、気候変動を含むすべてのリスクを抽出し、評価を実施しています。

リスク評価は、「影響度」と「脆弱性」の二つの観点で実施され、これにより事業に対する実質的な財務・戦略的影響が明確化されます。

「影響度」は、「財務」「レピュテーション」「法規制違反」「事業継続」の4要素で複合的に評価されます。「財務」は売上高に対する割合を指標として5段階で評価され、その他の「レピュテーション」「法規制違反」「事業継続」についても5段階で評価されています。

「脆弱性」は、「対策」と「対応組織の明確性」の2つの指標で評価されます。

これらの評価を総合的に検討し、最終的にリスク重要度が4段階で評価されます。

b) 組織が気候関連のリスクを管理するプロセス

TGRSにより、各部署にて抽出され、影響度や脆弱性の観点から評価された地域別、機能別（生産・販売など）、製品別のリスクに対し、各地域や各部門が相互に連携・サポートしながら迅速に対応します。各部門の本部長や社内カンパニープレジデントがカンパニーの活動を統括し、その下位では部長が部署の活動を統括、対応策の実行およびモニタリングを実施します。

さらに気候関連のリスクおよび機会については、「製品環境委員会」「生産環境委員会」においても特定、評価され、担当部署や関係役員による審議を行います。「製品環境委員会」では燃費規制や調達などについて、「生産環境委員会」では工場のCO_2排出規制や水リスクなどの直接操業について、対応状況のモニタリングや見直しを実施します。

上記二つの委員会は、重要な事案が生じたときに開催され、技術・環境・財務・調達・営業といった関連部署の役員・部長級が参加します。これらの委員会での検討により、年複数回リスク評価を実施しています。なお、迅速な対応が必要となる重要なリスクおよび機会については、逐次取締役会へ報告され、対応が決定されます。

c) 組織が気候関連のリスクを特定・評価および管理するプロセスが、組織の総合的なリスク管理にどのように統合されているか

前述のように、TGRSを用いたプロセスは、気候変動をはじめ、企業活動・行動に関わるすべてのリスクおよび機会を対象とした全社横断的なリスク管理の仕組みです。

また、関係部署が集まる「製品環境委員会」「生産環境委員会」では、気候関連のリスクおよび機会について特定・評価を実施し、対応策が検討されます。

指標と目標

a) 組織が自らの戦略とリスク管理プロセスに即して、気候関連のリスクと機会を評価するために用いる指標

トヨタは、複数の指標を設定し、複合的に気候関連のリスクと機会を管理することが、気候変動への適応とその緩和に向けた対策として重要だと認識しています。このため指標には、CO_2排出量のほか、気候変動と深く関係する、エネルギー、水、資源循環、生物多様性なども含まれています。

これらの指標は、以下の目標のそれぞれに「6つのチャレンジ」として体系的に組み込まれています。

- 2050年をゴールとした長期目標「トヨタ環境チャレンジ2050」
- 2030年をゴールとした中期目標「2030マイルストーン」
- 2025年をゴールとした短期目標「第7次トヨタ環境取組プラン」

2050年のカーボンニュートラルに向けては、以下の三つのゼロチャレンジで実現をめざします。

- Scope 1、2、3に自主的な取り組みも加えた「ライフサイクルCO_2ゼロチャレンジ」
- Scope 3カテゴリー11のTtW※に特化した「新車CO_2ゼロチャレンジ」
- 生産拠点のScope 1、2およびいくつかの関連会社の生産拠点（Scope 3）を含む「工場CO_2ゼロチャレンジ」：

また、2035年に工場のカーボンニュートラルをめざすことを2021年に発表しています。社内では一定の炭素価格を指標として設備投資などの検討に活用しています。

※ Tank to Wheel：クルマが走行時に排出するCO_2（燃料・電力の製造段階で排出されるCO_2を含まないため、BEV、FCEVではゼロ）

b)Scope 1、Scope 2および、当てはまる場合は Scope 3 の温室効果ガス排出量と関連リスク

2019年から2021年にかけてのScope1・2・3の排出実績は以下の表のとおりです。また、電動車の販売により2022年3月までに累計約1億6,200万tのCO_2排出削減効果をあげています。

CO_2排出量

Scope1(直接排出)、Scope2(エネルギー起源間接排出)、Scope3(その他間接排出)：グローバル　(万トン-CO_2)

	2019年	2020年	2021年
Scope 1(直接排出)	294	245	256
Scope 2(エネルギー起源間接排出)	390	342	369
Scope 3※1	36,434	32,497	37,336
合計	37,118	33,084※2	37,960

〈対象範囲〉トヨタ自動車および連結会社

※1 販売した製品の使用によるCO_2排出量はトヨタ自動車、ダイハツ工業が対象、連結全体については準備ができ次第の開示とする

※2 コロナ禍の影響を受け、2020年の生産台数は低めに推移

〈Science Based Targets initiative (SBTi) ※3に認定・承認された削減目標の進捗状況〉

1)目標について

トヨタは2022年9月、SBTiからScope1,2の削減目標について1.5℃基準に合致するとの認定を受けました。またこの認定とともに、Scope3 Category11の排出原単位の削減目標について Well Below 2℃基準に合致するとの承認も受けました。

※3 CDP、国連グローバルコンパクト、World Resources Institute (WRI)、世界自然保護基金(WWF)によって設立されたイニシアチブ

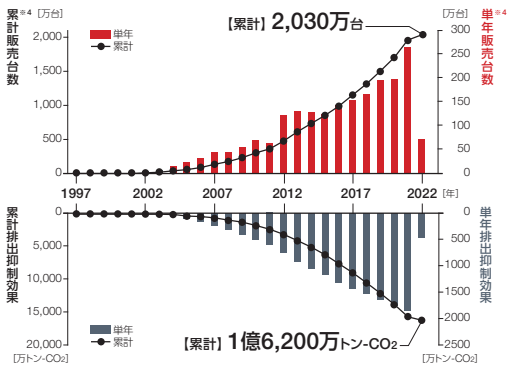
2)Scope1,2 排出削減の進捗　(万トン-CO_2)

	2019年	2020年	2021年
(a)トヨタ自動車および連結会社	684	587	624
(b)非財務連結会社のトヨタ車生産拠点(生産工程)	54	81	77
合計　(a)+(b)	738	669	701

【対象範囲】上記の合計 (a) +(b)
【削減目標】2035年、2019年比68%削減
【進捗】上記の合計 (a) + (b) の各年の排出量を参照

3) Scope3 カテゴリー11 排出削減の進捗

準備ができ次第開示

電動車によるCO_2排出抑制効果の累計

※4 販売台数はHEV、PHEV、BEV、FCEVの合計

C)気候関連のリスクと機会を管理するために用いる目標、および目標に対する実績

環境戦略の体系

トヨタは常に世の中の動きやお客様の声を把握し、何に注力すべきかを考え、将来の課題をいち早く察知し、新たな発想と技術で課題解決を推進してきました。しかし、気候変動、水不足、資源枯渇、生物多様性低下などの地球環境問題は日々拡大、深刻化しています。

これらの問題に私たち一人ひとりが向き合い、20年、30年先の世界を見据えて挑戦を続けていくため、2015年に「トヨタ環境チャレンジ2050」を、2018年に「2030マイルストーン」を策定しました。そして、上記目標を実現するための5カ年計画である「環境取組プラン」の最新目標として、「2025年目標」を2020年に設定しました。中長期のめざす姿を描き、そこからバックキャストした具体的取り組みを、世界中の連結会社やビジネスパートナーと一丸となり推進することで、持続可能な社会の実現を目指しています。

トヨタ環境チャレンジ2050	2030マイルストーン	2021年の取り組み(実績)
ライフサイクル全体でのCO_2排出ゼロを目指す	• ライフサイクルCO_2排出量2013年比25%以上削減※5	• ライフサイクルCO_2排出量2013年比13%削減 • 2021年は新たに4車種を評価し、日本の2021年販売モデルの全61車種中45車種(74%)についてEco-VAS(Eco Vehicle Assessment System)によるアセスメント実施
2050年グローバル※6新車平均CO_2排出量(TtW)の90%削減(2010年比)を目指す	• グローバル※6新車平均CO_2排出量(TtW、g/km)を2010年比35%以上削減※7	• グローバル※6新車平均CO_2は、環境性能の向上と電動車ラインアップの拡充により、2010年比24%減 • 電動車累計2,030万台をグローバルで販売
2050年グローバル工場CO_2排出ゼロを目指す	• グローバル工場CO_2排出量2013年比35%削減	• 静電気を活用した新型の塗装機(エアレス塗装機)などの革新技術導入拡大と、日常改善による省エネルギー活動を推進 • CO_2排出量2013年比21%削減 • 再生可能エネルギー電力導入率13% • 水素活用に向けた各種の実証を推進中 • 車載用FC流用による定置式FC発電機、電池組立工程におけるシーラー乾燥炉で水素バーナー利用、太陽光発電から水電気分解水素製造、FCフォークリフト利用

※5 新車CO_2ゼロチャレンジ、工場CO_2ゼロチャレンジのマイルストーン推進とともに、サプライヤー、エネルギー・インフラ企業、政府、お客様などのステークホルダーの協力を得て実施

※6 以下の国と地域：日本・米国・欧州・中国・カナダ・ブラジル・サウジアラビア・インド・豪州・台湾・タイ・インドネシア

※7 推計値。市場状況などによる変動の可能性があります

環境マネジメントシステム：対象範囲と推進事項

財務会計上の連結会社493社と非連結の車両生産会社9社(2021年時点)を対象とした環境マネジメントシステムを構築し、以下の3ステップを推進しています。

環境取り組みをより一層推進するために、今後も当システムを維持・改善していきます。

環境マネジメントの推進事項

1. 社内体制(ガバナンスの仕組み)の整備
2. リスク管理、コンプライアンス(自主取り組み含む)の徹底
3. 環境パフォーマンスの最大化

ISO14001・ISO50001

2021年時点でトヨタ自動車および連結会社(122社)のすべての生産拠点においてISO14001を取得し、そのうち8社でISO50001を取得しています。

受賞歴

「CDP※8企業調査」において、Aリストに選定

2021年12月、CDP「気候変動」「水」の分野において最高評価の「Aリスト企業」に選定されました。

※8 環境問題に高い関心を持つ世界の機関投資家の要請に基づき、企業の環境への取り組みの開示を促し評価する国際NGO

車両安全

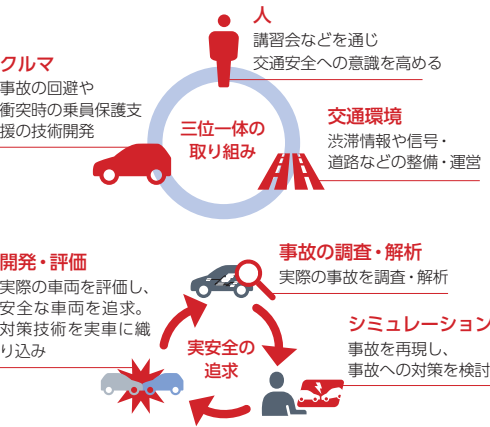
基本的な考え方

トヨタの究極の願いである「交通事故死傷者ゼロ」に向けて、安全なクルマの開発が必要なことはもちろんですが、並行して、ドライバーや歩行者という「人」に対する啓発活動、信号設置や道路整備など「交通環境」整備への働きかけも欠かせません。

トヨタでは安全なモビリティ社会の実現に向け、人・クルマ・交通環境の「三位一体の取り組み」を推進するとともに、事故に学び、商品開発に活かす「実安全の追求」が重要と考えています。

また、交通事故死傷者ゼロに向けた安全技術の基本的な考え方として、「統合安全コンセプト」を掲げ、技術開発を推進しています。

統合安全コンセプト

駐車から通常運転、衝突直前、衝突、事故後の救助まで、「さまざまな運転ステージで最適なドライバー支援を行う」。そして、クルマに搭載される安全システムを個別に考えるのではなく、「個々のシステムの連携を図ることで、安全性を追求する」。これが統合安全コンセプトの考え方です。

予防安全

重大死傷事故低減に寄与する機能を取り入れたToyota Safety Senseは、先行車や歩行者との衝突回避支援または被害軽減を図る「プリクラッシュセーフティ（PCS）」、車線逸脱による事故の予防に貢献する「レーンディパーチャーアラート（LDA）」、夜間の前方視界確保を支援する「オートマチックハイビーム（AHB）」を中心とする、複数の予防安全機能をパッケージ化しています。

Toyota Safety Senseは2015年の市場投入以来、グローバル累計装着台数は3,250万台を達成（2022年7月）しています。現在、日米欧のほぼすべての乗用車への設定（標準もしくはオプション）を完了し、中国・アジアの一部、中近東、豪州など、主要な市場を含めた120の国と地域に導入しています。

衝突安全

衝突安全は、衝突エネルギーを吸収するボデー構造と、乗員を保護する装置を組み合わせ、衝突の被害を最小限に抑えることを目的としています。

1995年、世界トップレベルの安全性を追求するため、GOA（Global Outstanding Assessment）という衝突安全性能に関するトヨタ独自の厳しい社内目標を設定し、衝突安全ボデーおよび乗員保護装置を開発することにしました。以後、GOAを常に進化させ、多様な事故における実安全性を追求し続けています。

また、交通事故における人体の傷害を解析するため、トヨタは株式会社豊田中央研究所と共同でバーチャル人体モデル「THUMS（Total HUman Model for Safety）」を開発しました。シートベルトやエアバッグなどの安全装備や、歩行者事故時の傷害を軽減する車両構造など、さまざまな安全技術の研究開発に活用しています。2021年1月から、より多くのユーザーに幅広く活用いただけるよう、ウェブサイトを通じてTHUMSを無償で公開しています。

救助

事故や急病の際は、一刻も早い対応が求められます。緊急通報システム「ヘルプネット®」サービスは、突然の事故や急病時に、専門オペレーターが警察や消防に迅速な緊急車両の手配を行います。エアバッグ作動時には自動でオペレーターに接続し、ドクターヘリなどの早期出動判断を行う「D-Call Net®」に対応しています。このサービスは、車載通信機（DCM）を使って車両データをヘルプネットセンターに送信することで提供されます。

自動運転技術

トヨタは、1990年代から自動運転技術の研究開発に取り組んできました。人とクルマが心を通わせながらお互いを高め合い、気持ちの通った仲間のように共に走るというトヨタ独自の自動運転の考え方が「Mobility Teammate Concept」です。クルマが人から運転を奪うのでも、単に人に取って代わるのでもなく、人とクルマが双方をパートナーとして尊重し合い、運転を楽しみ、時には運転操作を任せることで、本当の安全・安心、移動の自由を実現したいと考えています。

2021年4月発売のレクサス「LS」、「MIRAI」には、高度運転支援技術Lexus Teammate、Toyota Teammate搭載車を設定し、自動車専用道路での運転支援Advanced Driveにより、ドライバー監視のもと、実際の交通状況に応じて車載システムが適切に認知、判断、操作を支援し、車線・車間維持、分岐、車線変更、追い越しなどを行いながら、目的地に向かって分岐までの運転を支援します。高い安全性と安心感を実現し、目的地まで疲れにくく、快適な移動を提供します。

ディープラーニングを中心としたAI技術も取り入れ、運転中に遭遇し得るさまざまな状況を予測・対応した運転を支援します。加えて、ソフトウェアアップデートに対応しており、お客様の手に渡った後も機能の追加・性能向上を続け、使い勝手の向上と最新の安全技術を提供します。

クルマの用途は幅広く、ニーズはますます多様化しており、トヨタは、個人所有車両「POV（Personally Owned Vehicle）」向けに加えて、交通サービス「MaaS（Mobility as a Service、マース）」分野における自動運転技術の研究開発にも取り組んでいます。法人向け販売車両の高度な自動運転技術を早期に市場に導入し、データ収集・分析からのフィードバックを通じてPOV向け自動運転技術をさらに進化させていきます。

交通安全意識向上に向けた取り組み

交通事故未然防止のために、ドライバー、歩行者など人への啓発活動を実施しています。

例えば、ドライバー向けには、富士スピードウェイ内の「トヨタ交通安全センター モビリタ」にて安全運転実技講習会「トヨタ ドライバーコミュニケーション」を定期的に開催しています。また、歩行者向けには、全国のトヨタ販売店と協同で、全国の幼稚園・保育園の園児を対象に、幼児向け交通安全教材の贈呈活動を1969年から継続して実施しています。

品質、情報セキュリティ

品質

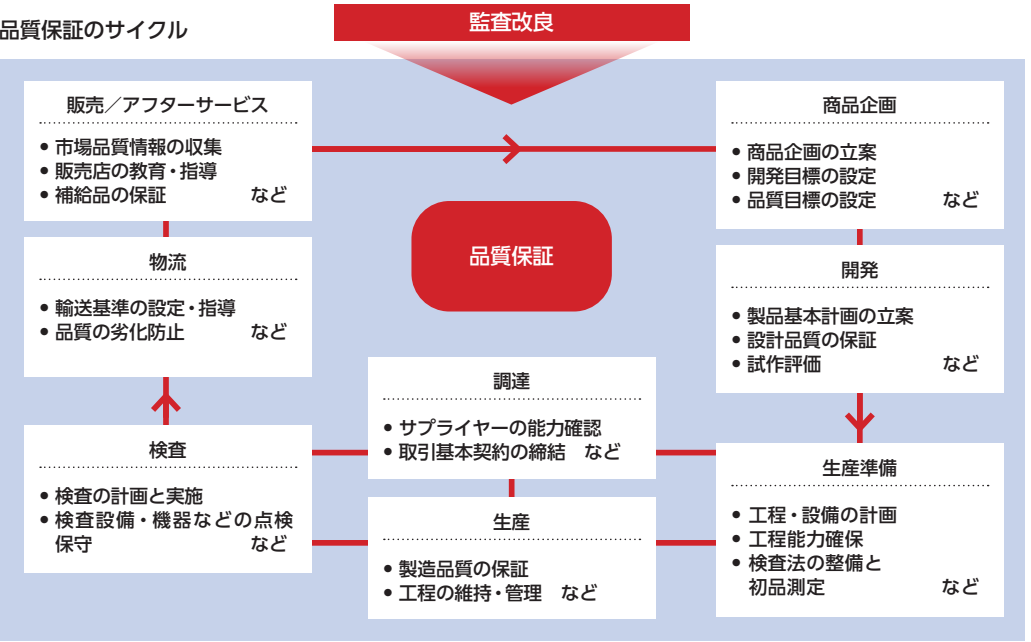
基本的な考え方

トヨタの「お客様第一」「品質第一」の理念の原点は、豊田佐吉の考え方をまとめた「豊田綱領」、豊田喜一郎の監査改良の精神にあります。創業以来、お客様の笑顔のため品質にこだわり、現地現物で改善を続ける企業風土をつくってきました。各分野の一人ひとりが常に高い問題意識を持ち、自分事として捉えて日々改善に努め、各分野が緊密に連携しながらお客様の安全・安心と満足度向上に努めています。

トヨタの考える品質は、「製品」の質、「営業・サービス」の質、それを支える基盤としての従業員一人ひとりの「仕事」の質、この三つが一体となったものです。

開発、調達、生産、販売、アフターサービスなど、すべてのプロセスに関わる従業員一人ひとりが仕事の品質を造りこむと同時に、各プロセスが互いに連携し、品質保証のサイクルを回すことによって初めて、お客様の信頼に応え得る製品・サービスになると考えています。

意識・風土の醸成

一人ひとりが高い品質をつくりこむ風土を醸成するため、毎年、全従業員を対象とした品質啓発施策や、職層に応じた品質教育などを通じて、人づくりと仕事の質向上に努めています。また、2010年の一連のリコール問題の際に、米国公聴会に社長の豊田が出席した2月24日を「トヨタ再出発の日」と定め、当時の経験からの学びを風化させない仕組みづくり・啓発活動に取り組んでいます。

2014年には一連のリコール問題での経験と学びを伝承する重要な教育施設として「品質学習館」を開設しました。直近の品質課題を加えて毎年リニューアルするなど、学びを風化させないよう努めています。各工場や海外拠点においても独自の品質学習館を設置するなど、各地域・各工場で働く従業員への品質の重要性の理解、周知徹底にも努めています。

品質保証のサイクル

監査改良

品質保証

販売／アフターサービス
- 市場品質情報の収集
- 販売店の教育・指導
- 補給品の保証　など

物流
- 輸送基準の設定・指導
- 品質の劣化防止　など

検査
- 検査の計画と実施
- 検査設備・機器などの点検保守　など

商品企画
- 商品企画の立案
- 開発目標の設定
- 品質目標の設定　など

開発
- 製品基本計画の立案
- 設計品質の保証
- 試作評価　など

生産準備
- 工程・設備の計画
- 工程能力確保
- 検査法の整備と初品測定　など

調達
- サプライヤーの能力確認
- 取引基本契約の締結　など

生産
- 製造品質の保証
- 工程の維持・管理　など

情報セキュリティ

基本的な考え方

サイバー攻撃は年々巧妙・複雑化しています。

企業の機密情報や情報システム、ネットワークでつながる工場設備や自動車などの制御に関するシステム（車載システムなど）だけでなく、サプライチェーンをもターゲットとするサイバー攻撃の脅威・リスクから、情報資産を守り、お客様の安全・安心の確保をめざします。トヨタでは、「情報セキュリティ基本方針」に基づき、情報漏洩防止策を実施しています。

情報セキュリティ基本方針

情報セキュリティの取り組み

トヨタは、機密情報の漏洩防止およびサイバー攻撃から情報資産を保護するために、「オールトヨタ セキュリティガイドライン（ATSG）」に基づき点検・監査を行っています。

ATSGは、取り組むべき対策として、組織的管理策、人的管理策、技術的管理策、物理的管理策のほか、事件・事故発生時の対応体制の整備を定めており、さまざまな観点からの情報セキュリティ確保につなげています。

なお、昨今の環境変化に対応するため、ATSGは定期的に見直しています。また、年に一度、ATSGによる連結子会社等の情報セキュリティの取り組み状況の点検を実施することで、各社の情報セキュリティの継続的な維持・向上に努めています。専門チームによる現地現物での監査活動（各社のATSG回答内容の実態や物理セキュリティ対策状況の確認）に継続的に取り組んでいます。

さらに、自動車関連については、情報セキュリティに関する知見を共有する仕組みである日米のAuto-ISAC※に加盟して業界内で発生した事案を即時に把握し、自社の開発に活かす活動を積極的に推進しています。

※Auto-ISAC（Automotive Information Sharing & Analysis Center）：自動車情報共有・分析センター

情報漏洩・外部からの攻撃への備え

情報漏洩・外部からの攻撃については、専門チームにて情報収集・監視を行うとともに、問題発生時には経営層も含めた対応チームを編成し、適切かつ迅速な事態の収束に向けて対応しています。

専門チームでは、複雑化・巧妙化する脅威を想定した対応訓練を年1回以上実施し、早期復旧に向けてのシナリオを作成するなど、大規模な問題発生にも備えています。

また、各システムの管理面・技術面のセキュリティ対策状況に対して、NIST SP800-82/53、ISO27001/27002、IEC 62443などをベースとした第三者評価を実施し、指摘を受けたポイントについて適宜対策し、セキュリティレベルの向上に取り組んでいます。

知的財産、プライバシー

知的財産

基本的な考え方

トヨタは、他に先んじた研究開発に挑戦し続けることで商品力と技術力を高め、それを競争力の源泉としてきました。そうした研究開発によって生み出された製品の根幹には、発明やノウハウ、ブランドなどの知的財産が必ず存在し、トヨタの重要な経営資源となっています。これらの知的財産を適切に保護・活用し、社会に貢献していきます。

知的財産活動

トヨタは未来のモビリティ社会の実現に向け、経営施策と連動した知的財産活動を実施しています。例えば、電動車や電池の開発をはじめとする「カーボンニュートラル」やコネクティッド技術、自動運転技術に係る「ソフトウェアとコネクティッド」の領域へ重点的にリソースを振り分け、知的財産権の取得・活用を強化し、将来の競争力強化に努めています。

推進体制

日本、米国、欧州、中国の研究開発拠点に知的財産機能を設け、研究開発活動と知的財産活動を有機的・組織的に連携させ、グローバルに技術開発をサポートしています。世界各国で約110の有力な法律事務所と連携し、知的財産情報の収集や各国・各地域で生じる知財紛争にも適切に対処しています。

また、経営、研究開発、知的財産の三位一体の活動を推進するため「知的財産統括委員会」を設置し、経営に資する重要な知的財産の取得と活用、知的財産に関わる経営リスクへの対応方針について審議・決定しています。

活動実績

トヨタが世界主要国で保有する特許は、2022年3月時点で約6万9,000件です。現在も国内外で年間約1万4,000件の特許を出願しており、2021年では日本、米国などにおいて、自動車メーカーのなかで最も多い登録特許件数となっています。また、外部機関が調査した「カーボンニュートラル関連特許企業ランキング（日本特許庁への出願）」では、常にトップランクを維持しています。

その他車両技術（エンジン、ボデー、シャシなど） 75%
電動車 14%
電池 7%
自動運転 3%
コネクティッド 1%

2012年 技術分野別の登録特許の比率

その他車両技術（エンジン、ボデー、シャシなど） 49%
電池 19%
電動車 18%
コネクティッド 9%
自動運転 5%

2022年 技術分野別の特許※の比率

※国内外の出願中特許と登録特許の合計

プライバシー

トヨタは「お客様第一」という信念のもと、各国・各地域の法令を遵守し、国際社会の一員としてプライバシーを尊重します。そして、情報を適切に管理しつつ正しく利活用することにより、「もっといいクルマ」づくり、「いい町・いい社会」づくりへ貢献していきたいと考えています。

具体的には、「プライバシー行動規範」「個人情報保護に関する基本方針」に基づく、プライバシー・個人情報に関する情報の適切な管理・保護を軸とした、プライバシーガバナンス体制を整備・運用しています。個人情報保護法およびその他法令を遵守するとともに、社会課題の解決やより良い製品・サービスを提供するための情報の利活用に努めています。

個人情報保護に関する基本方針▶
プライバシー▶

プライバシー行動規範（抜粋）

<個人情報／プライバシーにかかわる情報の取り扱いにおいてトヨタが目指す姿>

個人情報／プライバシーにかかわる情報の取り扱いにおいて、法規制の遵守を徹底するとともに、信頼いただける情報の取り扱いを通じてお客様に喜ばれる製品・サービスを提供するため、柔軟で革新的、かつ長期的に継続できる情報管理体制を構築し、社会の規範となる企業を目指す。

個人情報取り扱いにおける規範

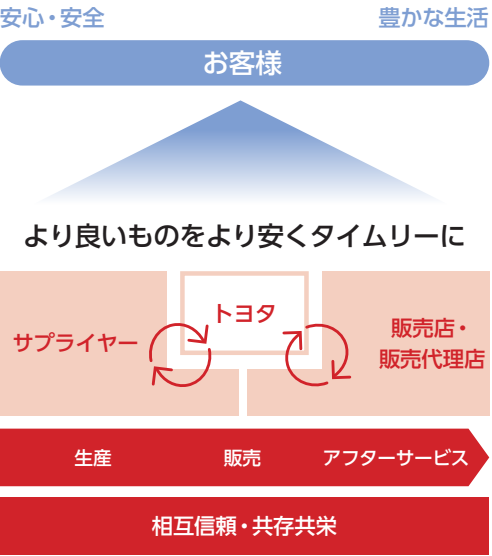
バリューチェーン連携

基本的な考え方

トヨタはビジネスパートナー（サプライヤーや販売店などの取引先）の皆様と連携し、お客様第一の活動を推進しています。

オープンでフェアな企業活動をもとに、サステナビリティに対する取り組みを着実に推進すると同時に、安全・安心をはじめとする品質向上のために、サプライヤー・販売店と共に、高いレベルのお客様満足度の実現に取り組んでいます。

サプライチェーン

トヨタは創業以来、サプライヤーと一体となってモノづくりを追求してきました。そのなかでサプライヤーとトヨタの「相互信頼に基づく相互繁栄」の精神のもと、「調達基本方針」をグローバルに展開し、新たなパートナーとの関係も含め、緊密な関係を大切にしながら、共にお客様第一の活動を推進しています。

取引にあたっては、法の遵守、人権の尊重、地域および地球環境への配慮を明記した契約を締結しています。社内でも、各種セミナーを通じた教育などで、バイヤーも含む全社員の意識向上、啓発を図っています。

推進体制

本部長・副本部長を統括責任者とした調達本部が中心となり、環境・人事・コンプライアンス・サステナビリティ推進室などと連携し、取り組みを推進しています。サステナビリティ分科会にて方向性・課題などを報告・審議し、重要案件はサステナビリティ会議に付議・意思決定することで、監督を実施しています。

トヨタの調達基本方針

1. オープンドアポリシーに基づく公正な競争

トヨタとの取引を希望される国内外のサプライヤーに対して、国籍、企業規模、取引実績の有無を問わず、オープンで公正かつ公平な参入機会を提供しています。
サプライヤーの選定にあたっては、品質、原価、技術、納期などの能力に加え、継続的な改善に取り組む経営姿勢・体制、および環境問題などの社会的責任に対する取り組み、などを総合的に勘案しています。

2. 相互信頼に基づく相互繁栄

トヨタは、長期的なビジョンの中で、相互繁栄を図ることができる取引関係の確立を目指しています。
その基礎となる相互の信頼関係を築くため、サプライヤーとの双方向かつ密接なコミュニケーションの促進を図っています。

3. 良き企業市民を目指した現地化の推進

トヨタは、世界各地での車の需要に応えて現地生産を積極的に進めています。現地生産にあたっては、車の生産に必要な部品・資材・型・設備等を、現地のサプライヤーから積極的に調達することにより、地域社会に貢献し、良き企業市民となることを目指しています。

仕入先サステナビリティガイドラインの展開

サステナビリティに取り組む重要性をサプライヤーと共有し、本ガイドラインに基づいて自ら実践していただくことを目的として2009年に策定、展開しています。

2021年には、環境・人権問題の重要性の高まりなどに鑑み、環境・人権パートの内容を充実させる改訂を行いました。

2022年7月時点で、国内の9割以上のサプライヤーが、ガイドラインの主旨に賛同し、署名しています。また、一次サプライヤー各社が二次以降のサプライヤーにもガイドラインを展開することを明記し、サプライチェーン全体にガイドラインが浸透し、実践されるように努めています。

海外事業体の調達部門を通じて、海外のサプライヤーにも展開し、グローバルで共有しています。

仕入先サステナビリティガイドライン

仕入先サステナビリティガイドラインの遵守

自主点検シートに基づく点検

ガイドラインの浸透・実践のため、国内のすべてのサプライヤーを対象に定期的に自主点検シートに基づく点検を依頼しています。

2020年10月には、国内の発注金額の9割以上を占める主要な一次サプライヤー約350社に、自主点検結果を提出いただき、取り組み状況を確認しました。今後、2021年11月に改訂されたガイドラインに基づく自主点検を実施予定です。

問題発覚時の対応

問題が発覚した場合、当該サプライヤーとのコミュニケーションを図り、改善を依頼します。改善が見られない場合には、取引関係を見直す可能性もあり得ることを前提としています。さらに、同様の問題が他のサプライヤーでも起こらないようにするため、あらためて注意喚起し、徹底を依頼しています。

例えば2020年は、コロナ禍によって帰国困難となった外国人技能実習生への対応について、改善に向けた取り組みを実施しました。

また、一次サプライヤーには二次サプライヤーに対して同様に取り組んでいただくよう、働きかけています。

贈収賄防止

事業活動のグローバル化や社会的要請の高まりを受け、贈収賄防止の徹底のため、「贈収賄防止に関するガイドライン」を策定し、ビジネスパートナーであるサプライヤーにも周知を図ることで、贈収賄に対する一層の防止体制強化、未然防止に取り組んでいます。

贈収賄防止に関するガイドライン

サプライヤーホットライン

万が一、法令・規則・上記ガイドラインなどに反するような行動があった場合には、サプライヤーからの声を入手できるよう、匿名性を担保した通報窓口を設定しています。

P.54 スピークアップ相談窓口

啓発活動

トヨタは、調達部員も含む全従業員の意識向上、啓発に取り組んでいます。サプライヤー各社においても、自主活動を通じて自社のサステナビリティを推進し、トヨタ・サプライヤーが一体となったサステナビリティ推進のための取り組みも実施しています。

トヨタ主体の活動事例

対象者			内容
トヨタ	調達部門全員	調達部門配属時の教育	• サステナビリティに関する教育の実施
トヨタ	調達部門全員	定期勉強会	• 人権・環境などをテーマにした勉強会を定期的に開催
トヨタ	調達部門からの海外赴任者	赴任前研修	• 人事部門による労務管理研修の実施
サプライヤー	国内サプライヤー	各種勉強会	近年の実施事例 • 外国人技能実習生に関する説明会（2020年） 　• 2019年実施の実態調査において、ベトナム人技能実習生の活用実績のあったサプライヤーに対し、手数料適正化の取り組みについてトヨタの活動方針を説明 • カーボンニュートラルに関する説明会（2021・2022 年） 　• CO_2低減目標の達成に向け、具体的な排出量の算出方法や算出ツールを展開 　• CO_2排出量低減アイテムの紹介 　• 排出量の低減対策を提案する企業と排出量低減対応で困っているサプライヤーとのマッチング企画を実施 • 上記取り組みについては、一次サプライヤーから二次以降のサプライヤーへ参画を促し、サプライチェーン全体へ展開されるよう取り組みを推進

サプライヤーの自主活動事例※1

	内容
経営者懇談会	• 各企業の経営者自らリーダーシップを持って活動を牽引いただくために実施 • 2021年実績 トヨタ自動車のメンバーも参画し、カーボンニュートラルをテーマにしたディスカッションをしながら情報共有・課題の抽出・対応を協議
協豊会環境研究会 栄豊会SDGs研鑽会	• サプライヤー間の対話を通じて相互啓発を図り、理解向上、取り組み推進
各種ボランティア活動	• 協豊会・栄豊会が各種ボランティア活動を実施

※1 トヨタの協力会である協豊会・栄豊会が実施

販売店

販売店は、トヨタの「お客様第一」の理念が問われる最前線です。トヨタと販売店は、製品・サービスの価値を共有し、固い信頼関係で結ばれたパートナーとして、常にお客様満足の向上をめざし、双方向の緊密なコミュニケーションのもと、一体となり、取り組みを展開しています。

トヨタは、「1にユーザー、2にディーラー、3にメーカー」の考えのもと、販売店と共にお客様の期待に応え、お客様満足度を向上させていくことにより、「販売店の発展＝トヨタの発展」が実現すると考えています。

ト販協※2**・販売店のコンプライアンス活動支援の取り組み**

	内容
ト販協の取り組み	• 販売店は「法令遵守の手引き※」に沿って、毎月の重点テーマを推進 　• 内容：下記各法律の概要解説およびチェックリスト 　　— 商談時やお客様対応などの販売店業務に関連する法律（個人情報保護法、景表法、著作権法、消費者契約法、保険業法、割賦法、特定商取引法、車庫法、民法、刑法） 　　— 安全・環境に関わる法律（道路運送車両法、自動車リサイクル法） 　　— 従業員の労働や雇用に関連する法律（労基法、労働安全衛生法、男女雇用機会均等法、ハラスメント関連法令） 　　— 取引に関する法律（独禁法、下請法） ※販売店各社の自主的な法令遵守活動のサポートツール • 「ト販協ヘルプライン」 　• 法令、規則違反などの未然防止・早期発見に向け、販売店従業員への告知を再度実施
トヨタの支援内容	• 販売店における指定整備違反およびお客様の個人情報の不適切な取り扱いを踏まえ、以下を実施（2021年度以降） 　• 販売店の代表者などを対象としたコンプライアンスセミナー 　• TPS（トヨタ生産方式）のノウハウ展開や研修を通じて、販売店の改善活動を支援 　• 2022年4月：改正個人情報保護法を踏まえたプライバシーガバナンスのガイドブックを配布し、販売店の取り組みをサポート • 販売店へトヨタ自動車の人権方針を発信 　• とりわけ、外国人技能実習生への適切な対応やハラスメントのない職場づくりを依頼

※2 ト販協：国内トヨタ販売店が加入するトヨタ自動車販売店協会

人権

基本的な考え方

トヨタは『国連ビジネスと人権に関する指導原則』を支持し、これに基づき人権尊重の取り組みを進めています。トヨタ創業の原点は「自分以外の誰かを幸せにしたい」という想いであり、それが自動織機の発明の原動力になりました。その精神は今も受け継がれ、「幸せの量産」をミッションに掲げ、ビジネスを行うすべての国・地域において、地域の皆様から愛され、頼りにされる、その町いちばんの会社をめざし、事業活動を行っています。自動車産業は、地域の皆様や、仕入先、販売店をはじめとした取引先の皆様、そしてお客様など、非常に多くの人に支えていただくことで成り立っています。これからも、皆様のお役に立ち、社会から必要とされるように、お客様や、事業活動に関わるすべての人々の人権を守り、改善を続けていきます。

人権方針

人権デュー・デリジェンス※1の取り組み

人権にまつわる問題にサプライチェーン全体で取り組むため、「仕入先サステナビリティガイドライン」の中で、サプライヤー各社にも人権尊重を期待していることを明記するとともに、サプライヤーと協力してリスクの監視、対策立案、追跡、改善することで、リスクの影響を受ける可能性のあるステークホルダーに対する情報提供や支援を行っています。

また、NGOなどのステークホルダーと連携して社会の期待を把握し、優先課題について第三者の視点で取り組みを評価いただくことで、透明性を高め、公正で適正な企業活動に努めています。

外国人労働・強制労働に関する取り組み報告（各国現代奴隷関連法に関する声明）

英国現代奴隷法およびそれに類する各国法令※2を踏まえて、トヨタの国内外における自動車製造に係わる生産拠点での対応を推進するために、日本国内の「外国人労働・強制労働に関する取り組み報告（各国現代奴隷関連法に関する声明）」を発行しています。

本声明ではトヨタが関連する法律を遵守し、事業活動およびサプライチェーンにおける人身取引等の現代奴隷制を防止するために講じた措置を開示しています。

外国人労働・強制労働に関する取り組み報告（各国現代奴隷関連法に関する声明）

外国人労働者の人権課題の解決に向けた取り組み「責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム」に参画

トヨタは、日本における移民労働者の課題解決に向けたマルチステークホルダーの枠組み「責任ある外国人労働者受入プラットフォーム（JP-MIRAI）※3」の活動に2020年の設立から参画しています。JP-MIRAIでは、問題をタイムリーに把握し、解決につなげていくことを目的に、2022年5月より、移民労働者を対象にした相談・救済窓口の試験導入を開始し、トヨタも賛同・協力しています。

※1 人権への負の影響を特定、予防、軽減するために実施されるプロセス
※2 豪州現代奴隷法等
※3 民間企業・自治体・NPO・学識者・弁護士など多様なステークホルダーが加盟、総会員数は400以上

外国人労働者受入れプラットフォーム

責任ある鉱物調達

トヨタは「OECD紛争地域および高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・デリジェンス・ガイダンス」に基づき、「責任ある鉱物調達への対応方針」を策定し、児童労働および強制労働といった人権侵害の防止に努めています。

責任ある鉱物調達への対応方針

紛争鉱物の使用状況の把握（米国ドッド・フランク法への対応）

2013年以降、トヨタは「OECD紛争地域および高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・デリジェンス・ガイドライン」に従い、サプライチェーンの調査を毎年実施しています。調査への回答不備がある場合は再提出を依頼するなど、実効性のある活動としています。

Toyota Motor North America（米国）においては、Responsible Minerals Initiative（RMI）と協力し、コンフリクトフリー・ソーシング・ワーキンググループ活動やAutomotive Industry Action Group（AIAG）のコンゴ産紛争鉱物ワーキンググループ活動に取り組んでいます。

紛争鉱物報告書

責任あるコバルト調達

自動車の電動化に必要となる電池などに使用するコバルトは、トヨタにとって重要な鉱物資源です。一方、これらの採掘調達を巡っては、児童労働をはじめとした人権侵害の懸念があることを認識しています。

トヨタは、RMIが提供する調査票（CRT：Cobalt Reporting Template）を用いて、コバルトを使用する主要な部品である電池に関するサプライチェーンの把握を進め、2020年3月時点で、複数の製錬業者を特定しています。

今後も継続して精錬業者の素性調査を実施し、懸念すべきリスクが特定された場合は、適切なリスク軽減措置を実施していきます。

Toyota Motor North America（米国）においては、RMI Cobalt Working Group の活動を通じ、精錬業者に対して認証取得などの働きかけを実施しています。

人権に関わる教育

役員や社員、取引先に人権問題、差別の禁止や開かれた誠実な対話に関する正しい理解と取り組みを促すため、以下の教育を実施しています。

人権全般

対象者	内容
役員（トヨタ自動車）	• 人権にまつわる国際規範やその期待値、企業に求められる責任、直近の主要な人権課題について説明
全従業員（トヨタ自動車）	• 国際社会で定められている規範や事例をもとに、企業に求められる責任とその範囲を学び、日常業務における人権遵守につなげる
新任海外拠点長／人事機能赴任者（主要サプライヤーを含む）	• 良好な労使コミュニケーションの好事例、過去に起きた労働争議、労使交渉、最新の人権関連動向、国際規範、規制などを共有
海外調達機能への赴任者（トヨタ自動車）	• 赴任先での日常の調達業務を支援するため、人権関連を含む、現地サプライヤーで健全な労使関係を築くための研修

ハラスメント

対象者	内容
役員・管理監督者・一般社員・海外派遣者・新入社員など（（トヨタ自動車）	• さまざまな場面でハラスメントの防止を周知徹底 **2021年度実績** • 幹部職および基幹職全員：約8,000人・3,000時間 • 主任職以下全員：約2万人・6,500時間 • 技能職全員：約4万2,000人・1万4,000時間
管理監督者（トヨタ自動車）	• 精神医学・心理学の専門スタッフによるオンライン研修 **2021年度実績** • 管理監督者：約1万2,000人

ダイバーシティ＆インクルージョン

基本的な考え方

トヨタは、自動車会社からモビリティカンパニーへの転換に向けた従来領域のたゆまぬ変革と新領域へのチャレンジに取り組み、多様な才能や価値観を持つ人材が最大限能力を発揮することをめざします。

トヨタは、性別、年齢、国籍、人種、民族、信条、宗教、性的指向、性自認、障がい、配偶者や子の有無などを含むいかなる理由であれ差別を認めず、多様な生き方・働き方を尊重し、一人ひとりの意欲・能力に応じた活躍機会を提供します。また、ハラスメントのない、風通しの良い職場づくりにも努めています。

女性活躍

女性活躍推進に向けた取り組みをグローバルで継続していますが、特に日本国内（トヨタ自動車）におけるジェンダーダイバーシティの推進は課題と認識し、以下をはじめとする取り組みを行っています。

- 2002年：「両立支援施策の拡充および定着を中心とした取り組み」を開始
- 2012年～：「意欲・やる気を後押しできる環境整備および活躍支援（特に女性管理職の輩出）」を重点課題として取り組みに注力
- 2021年～：アンコンシャスバイアス研修を社内全管理・監督者を対象に実施
- 2022年～：ダイバーシティ研修の強化（基礎講座・マネジメント向け講座）

障がいのある方への取り組み

障がいの有無にかかわらず共に働き共に生きる「共生社会」の考えのもと、障がいのある方もさまざまな職場で各種業務に従事しています。

例えば、能力発揮に向けた支援としては、プライバシーを確保した相談窓口の開設、通院などに利用できる特別休暇制度の導入を行っています。

また、障がいがあっても公平な機会が得られるように手話通訳士の派遣や各種支援ツールの準備、必要に応じた職場環境の改善なども行っています。

（2022年6月　障がいのある方の雇用率：トヨタ自動車2.50％、特例子会社含む）

トヨタループス（トヨタ自動車特例子会社）の取り組み

トヨタループス株式会社は、2009年4月より障がいのある方々と共に事業を開始し、2022年6月時点、障がいのある方357人が就労しています。トヨタ自動車からの委託業務である社内印刷や社内便の集配達、書類のデータ化など、さまざまなオフィスサポート業務を行っています。

また、障がいのある方だからできる仕事・貢献のあり方として、福祉車両などの開発協力にも参画しています。車両開発評価（車いすでの乗降性評価）、自動運転車両開発に関する意見提供といった事例があります。

LGBTQ+に関する取り組み

個の性的指向や性自認を尊重すべく、適切に理解・認識・受容する風土の醸成に取り組んでいます。

トヨタ自動車ではLGBTQ+への差別やハラスメントを禁止する旨を行動指針とし、新卒採用活動ではエントリーシートでの性別記載を廃止しています。社内での相談窓口設置、性別を問わず利用しやすいトイレの設置など、施設面からも対応を進めています。また2020年7月より、同性婚・事実婚に対し、法律婚と同等の社内制度（休暇・福利厚生制度など）を利用できるよう、制度改正を実施しました。

さらに風土の醸成に向けては、全従業員・役員を対象とした研修「LGBTQ+に関する基礎知識」を受講必須とするなど、社内研修に努めています。

女性活躍：主な課題と取り組み（トヨタ自動車）

課題	管理職に占める女性の割合が低い	
目標	女性管理職数を、登用目標を定めた2014年時点に対し、2025年に4倍、2030年に5倍とする	
取り組み内容	採用	新卒採用時の女性一定比率採用（事務系40％以上、技術系10％以上）、および中途女性積極採用の継続
	体制構築	各本部・カンパニーの女性育成状況に関し、取締役への報告体制構築
	育成	個別育成計画の立案・運用、メンター制度の活用
	ネットワーキング	グローバル女性会議、昇格候補者と社内外（海外）管理職の座談会など実施

社会的評価

PRIDE指標

トヨタ自動車は、2022年11月、性的マイノリティに関するダイバーシティ・マネジメントの促進と定着を支援する任意団体「work with Pride」による、取り組み評価指標「PRIDE指標」で「ゴールド」「ベストプラクティス」を受賞しました。

Top 50 Companies For Diversity 2022

Toyota Motor North Americaは、2022年5月、米国DiversityIncが発表するダイバーシティ・ランキング「Top 50 Companies For Diversity 2022」において総合部門4位を獲得しました。

女性活躍：グローバル主要拠点の取り組み

Toyota Motor Europe NV/SA（TME）（ベルギー）

● 「国際女性デー」週間に全社イベントを開催（トップからのビデオメッセージ、ワークショップなど）

● ジェンダーダイバーシティ推進に向けたネットワーキング

● 共働き夫婦支援：在宅勤務制度・短時間勤務制度・TMEへの出向者の配偶者の現地就労支援
● 女性のキャリア形成支援：メンター制度・スポンサー制度
● 優秀人材のキャリア積極採用
● 全管理職を対象に、アンコンシャスバイアス研修実施
● 採用・管理職目標の設定

Toyota South Africa Motors (Pty) Ltd.（TSAM）（南アフリカ）

● 女性従業員の受容および活躍促進に向けた「上司向けリーダーシップワークショップ」
● 採用目標の設定

Toyota Motor (China) Investment Co., Ltd.（TMCI）（中国）

● 授乳中の女性従業員向け、最大1時間/日の授乳休憩

Toyota Motor North America（TMNA）（米国）

● トヨタ女性会議：すべての女性役員や、今後の活躍が期待される女性管理職および男性役員・管理職が出席し、ネットワーキングや女性の活躍推進への動機付けを実施

● 管理職向けアンコンシャスバイアス研修

● 各領域役員の「ダイバーシティ&インクルージョン推進に関するKPI」をダイバーシティスコアカードとして開示し、その取り組みを促進
● 女性の育成を含む多様性推進の進捗状況について説明責任を負う「ダイバーシティに関する外部のアドバイザリー委員会」を設置
● 育児者の柔軟な勤務に対応、複数の拠点に託児施設設置
● ビジネスパートナーグループ（マイノリティーの利益代表団体として、従業員に対し、ネットワーキングや研修などの機会を提供）主催のイベント

Toyota Daihatsu Engineering & Manufacturing Co., Ltd.（TDEM）（タイ）

● 搾乳室の設置

● 女性専用祈祷室
● 妊娠中の従業員専用の駐車場エリアの設置

Toyota do Brasil Ltda.（TDB）（ブラジル）＋ Toyota Argentina S.A.（TASA）（アルゼンチン）

● 女性のワークライフバランスについて議論をする「女性の日」を設定

● 妊娠中の従業員向け健康妊娠プログラム：健康状態に関するガイダンスとアドバイス、授乳とベビーケアに関するオリエンテーションを実施

● 在宅勤務の実施

● 全管理職を対象に、アンコンシャスバイアス研修実施
● 採用目標の設定
● 社内の多様性推進に向け、配置について人事部門と管理職で対話を実施
● メンター制度による女性リーダーへの支援
● 「ソフトランディングプログラム」の導入、出産からの職場復帰を支援
● 早期復職者向け保育費用補助
● 子どもがいる全従業員に対し、学校で必要な用具の提供

女性活躍推進に関するKPI

採用から管理職における女性比率が一貫して向上するよう、女性活躍推進に向けた取り組みを継続しています。

各国・各地域の事業体における女性比率（2021年度）

	女性比率［%］				平均勤続年数［年］	
	採用	正社員	管理職	経営幹部	男性	女性
グローバル※	20.3	14.0	12.0	19.2	13	11
日本	27.8	12.9	3.0	13.3	19	14
北米	30.4	23.2	25.4	21.5	9	8
欧州	18.8	11.1	9.0	0	13	11
中国	4.6	11.8	23.7	0	11	15
アジア・パシフィック	18.7	6.4	17.9	3.4	13	11
ラテンアメリカ	21.3	6.4	5.4	7.1	9	7
アフリカ	27.4	20.7	40.3	12.5	–	–

※集計範囲：日本含む海外46社

人材育成

人材

基本的な考え方

トヨタはモビリティカンパニーへの変革に向け、「トヨタ生産方式（TPS）をもとにした、高品質で高効率なモノづくりの進化」と「新領域へのチャレンジ」に同時に取り組むため、仕事の仕方や働き方を見直すとともに、一人ひとりが自らの能力を磨くことで、職場の体質強化を進めています。

また、実行力と人間力※を兼ね備えた人材を求め、これに基づく採用～育成～評価を進めています。このため、国籍、性別、入社年、入社形態、学歴、職種などにかかわらず、個々の役割と能力を見極めることで適材適所を実現し、会社・組織の競争力向上上を図っています。

※人間力：お客様や仲間など他者のために頑張ることができる、他者から謙虚に学び自分を変え続けられる力

採用

求める人物像を採用するにあたり、以下について従来の採用を見直しています。

1 採用基準

- モビリティサービスの展開に向け、仲間づくりやアライアンスでの仕事の仕方を加速させるため、「一緒に頑張りたい」と周囲が思える人材の採用を強化
- 採用基準を人間力とトヨタで夢を実現したいという情熱を重視することへ見直し

2 キャリア採用の強化

- 外部知見を取り入れ、仕事の進め方や働き方の見直しを促進するため、キャリア採用10%から、キャリア採用を39%まで拡大（2021年度実績）。中期的にはキャリア採用を50%まで拡大予定（事務職・技術職）
- リファラル（社員紹介）などの採用手法も導入

3 多様なバックグラウンドからの新卒採用

- 多様な人材の採用に向け、学校・学歴問わず、人間力とトヨタで働きたいという情熱を持った人材を採用
- これまで採用実績がない大学や、高等専門学校、専門学校、高校などから多様な人材の採用を促進

4 新卒コース別採用

- プロ人材育成の加速に向け、トヨタで何をやりたいかを具体化した学生を採用。採用時点から配属コースを決めることにより、情報系の人材など、職場の特色にマッチした多様な人材の採用を促進

従業員への評価とフィードバック

トヨタの従業員の業務における役割・テーマは、方針に基づいて進められています。評価とフィードバックは、部下と上司との密接なコミュニケーションを基本に、人材育成につながる仕組みとしています。

具体的には、年度初めに役割・テーマを決定し、定期的に上司との面談を持ちます。面談では各従業員の自己評価に対し上司が評価をし、それをフィードバックするサイクルを回すことで人材育成につなげています。また、本人の成長に資することを目的とした360度フィードバックも実施しており、対象者の強み・弱みに関する周囲の声を集め、本人にフィードバックすることで、自らの行動を振り返り、改善につなげています。

2019年には人事制度を見直し、年齢・資格を問わず、頑張った人が報われる制度へシフトしています。加えて、2020年より、従業員の評価、上司との面談結果、職場運営に関するアンケート結果などの個人情報を一元管理するシステムを導入しています。これによって、過去の評価や人事情報、本人意向を確認することが可能となり、より本人の適性・意向を踏まえた業務アサインを行い、過去から一貫性のある育成と配置を進めています。なお、半期の成果は賞与に、過去1年間の発揮能力は基本給に反映しています。

グローバルでの人材育成

グローバル幹部の人材育成、日本国内（トヨタ自動車）で取り組む人材育成、各地域・事業体で取り組む人材育成を通じて、グローバルでのトヨタフィロソフィーを実践できる人材の育成をめざす教育を展開しています。

グローバル幹部の人材育成

グローバル幹部の人材育成のための「GLOBAL21」プログラムは、全世界の優秀な人材が、グローバルトヨタの幹部にふさわしい能力・見識を習得し、各担当職務で個人の強みを最大限に発揮するための仕組みです。

以下の3つを柱に、プログラムを構成しています。

1 経営哲学・幹部への期待の明示

トヨタフィロソフィーを展開し、グローバル人事制度や各種教育へ織り込み

2 人事管理

トヨタ共通の価値観を踏まえ、各地域における適切な人事評価基準およびプロセスを運用

3 育成配置・教育プログラムの展開

グローバルでの配置や幹部教育を展開

モビリティカンパニーに向けたリソースシフトの取り組み

モビリティカンパニーに移行するためには、既存の新車製造・販売事業から、CASE・バリューチェーン等の新領域に速やかにリソースシフトを行っていくことが必要です。

そのため、採用・再教育・人材シフト（異動）に積極的に取り組み、社員のポテンシャルを高め、個々の役割と能力を見極め適材適所を実現することで、会社・組織の競争力向上を図っています。

そして、モビリティカンパニーへの変革に向けて、トヨタは、その強みである全員参加で変革を進めることとしています。全員参加の実効性を高めるため、年間を通じて労使間で話し合いを行うなど、コミュニケーション施策を充実させ、全員活躍風土の醸成に努めています。

労働力の基礎体力・柔軟性・機敏性を鍛え、ポテンシャルを高める

採用	人材シフト（異動）	再教育

多様な人材が適材適所で活躍する「全員活躍」風土の醸成

トヨタは、多様な人材こそが、イノベーションを生み出す原動力になると考えています。多様な人材の具体例として、CASEに対応する新たなソフトウェア人材獲得の取り組みがあります。

トヨタは、ウーブン・プラネットやトヨタコネクティッド、海外の開発拠点と連携し、グローバルで3,000人規模、グループ全体で18,000人規模のソフトウェアの開発体制を構築し、全世界でソフトウェアの開発を進めてまいります。

この目標に向け、採用においては、キャリア採用比率の拡大に加え、キャリア採用に占めるソフトウェア人材の比率を2018年度22%から2022年度50%へ拡大し、ソフトウェア人材の採用強化に取り組んでいます。

また、異業種やサプライチェーンへの人材派遣や、リスキリング教育など、社内での育成環境の整備にも取り組んでいます。2021年時点で、400人以上をウーブン・プラネットをはじめとするソフトウェア領域へ派遣しています。また、リスキリング教育の受講者を、2025年までに9,000人に拡大していきます。

健康・安全衛生、社会貢献

健康・安全衛生

基本的な考え方

トヨタはトヨタで働くすべての人が心身ともに健康で、安全な環境のもと、いきいきと活躍し続ける職場づくりをめざしています。

健康・安全に関する方針およびKPIを会社総括安全衛生管理者が策定し、全地域・全職場で取り組みを進めています。

健康に関する取り組み

健康第一の考えのもと、生活習慣病予防・メンタルヘルス・働きがい・働きやすさなど予防中心の推進を図り、「健康経営」を通じて従業員・会社が共に成長しながら全員活躍での生産性向上をめざしています。

感染症への対応

トヨタは、従業員およびその家族、お客様やサプライヤーをはじめとしたステークホルダーの安心・安全の確保を最優先する考えのもと、対策を行っています。例えば、新型コロナウイルスワクチン接種会場として会社施設を提供したり、医師・医務職、会場運営のサポートスタッフを派遣したりなど、地域支援を行っています。

安全に関する取り組み

「相互啓発型健康・安全文化の定着と深化」の方針のもと、安全な「人」「作業」「場・環境」を3本柱として活動を展開しています。「いつかは全災害ゼロ、そしてゼロの継続」をめざし、現場に根付いた安全衛生活動を推進しています。

業務上の負傷（休業災害度数率※1）

	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
グローバル※2	0.34	0.23	0.25	0.24	0.23
日本	0.07	0.08	0.04	0.10	0.03
北米	1.49	0.93	1.01	0.89	0.93
欧州	0.69	0.35	0.42	0.27	0.13
中国	0.20	0.19	0.07	0.11	0.08
アジア	0.04	0.02	0.05	0.02	0.07
その他	0.18	0.12	0.23	0.23	0.31
全産業（国内）	1.66	1.83	1.80	1.95	2.09
製造業（国内）	1.02	1.20	1.20	1.21	1.31

（注）出典元（国内）：全産業、製造業（厚生労働省 統計表）
※1 100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数［（死傷者数／実労働時間数）×1,000,000］
※2 トヨタ自動車および海外52拠点

安全の3本柱

1 安全な「人」
自らKY（危険予知）ができ、ルールを守り、考動できる人づくりに向けた取り組みを実施
- 日常からリーダーによる安全第一の率先垂範を基本とし、安全教育の場では先人たちの経験やその活動の変遷などを踏まえて、日ごろの意識行動を振り返り、安全な人づくりを伝承

2 安全な「作業」（リスク管理）
重点災害ゼロに向けたハイリスク作業の低減と管理を実施
- 4S（整理・整頓・清掃・清潔）を実施するとともに、職場の安全リスク評価をしたうえで、作業性を考慮した標準化を実施

3 安全な「場／環境」
明るく、人に優しい工程づくりをめざし、困りごとを吸い上げて、即断即決の対応を実施
- 作業環境は法令に基づく環境測定によって管理
- 生産設備や季節などによっても大きく影響されるため、優先順位を付けて設備の対策を実施

社会貢献

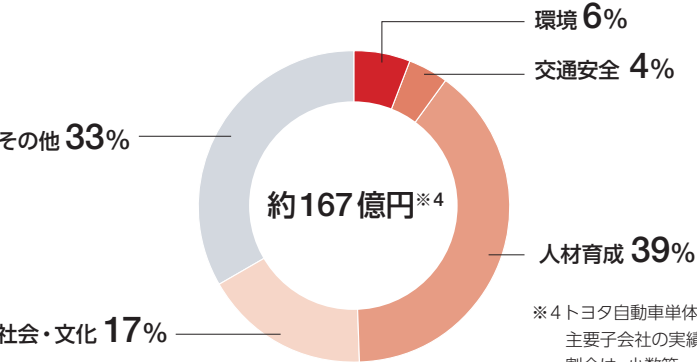
豊かな社会の実現と、その持続的発展のため、ステークホルダーと力を合わせ、持てる資源を有効活用しながら、次世代を担う人材育成と社会課題の解決に向けて、積極的に社会貢献活動を推進します。各分野の課題には、「自分事」として「現地現物」で取り組み、自力で解決できない課題には、同じ志を持つパートナーと共に取り組みます。

トヨタは取り組むべき分野を、「共生社会」「人財育成※3」「地域共創」、トヨタがめざす「Mobility for All」とし、“将来、どうありたいか”という視点で具体的な行動を起こし、SDGs実現に向けて貢献します。

※3「人」は一人ひとりが多様で、かけがえのない力を持った存在であると捉え、その力を育むことを意図

例
- 社会貢献自主プログラム活動（共生社会、人財育成、地域共創）
- 従業員ボランティア活動の推進
- NPO、NGO などへの活動支援（寄付・協賛など）
- 自動車文化・企業文化の理解活動　など

社会貢献活動の詳細

社会貢献活動費（2021年度）

※4 トヨタ自動車単体と主要子会社（60社）
主要子会社の実績は2021年度平均為替レートで円換算
割合は、小数第一位を四捨五入しているため、「合計の割合＝100%」とはなりません

リスクマネジメント、コンプライアンス

リスクマネジメント

基本的な考え方

カーボンニュートラル、CASEなど自動車産業を取り巻く状況、価値観の大変革の時代において、トヨタは常に新たな挑戦を続けており、それに伴い増える不確実性への対応として、リスクマネジメント体制の強化を図っています。グローバルリスクマネジメントの責任者としてChief Risk Officer (CRO) およびDeputy CRO (DCRO) を配し、グローバルな視点で、事業活動において発生するリスクを予防・軽減するための活動に取り組んでいます。

CROおよびDCROの下には、各地域を統括する地域CROを配し、地域ごとのリスクマネジメント体制を構築しています。また、社内のヘッドオフィス（経理・調達など）では機能別リスクの責任者・担当者として各本部長・各部リスク担当を、各カンパニーでは製品別リスクの責任者・担当者として各プレジデント・各部リスク担当を任命し、各地域本部や各セクションが相互に連携・サポートし合える体制を取っています。

事業継続マネジメント（BCM）

震災や洪水被害などの大規模災害に備え、限られたリソーセスで事業の早期復旧を実現するために、事業継続計画（BCP※1）を策定しています。トヨタのBCPは、訓練などによりPDCAを回して改善を行うことで、その実効性を高め続けています。この活動を「事業継続マネジメント（BCM※2）」と位置づけ、「従業員・家族」「トヨタグループ・サプライヤー」「トヨタ」が「三位一体」となった活動として推進しています。

こうしたBCPの策定・見直しの過程を通じて有事に強い人材を育成し、平時から危機に強い組織・職場・個人づくりをめざしています。

※1 BCP：Business Continuity Plan
※2 BCM：Business Continuity Management

災害に強いサプライチェーンの構築

これまでトヨタは「1.人道支援」「2.被災地の早期復旧」「3.自社の業務・生産復旧」の優先順位の考え方に基づき、復旧支援をしてきました。特に東日本大震災以降は、さらなる初動迅速化、復旧早期化をめざし、各国・各地域でサプライヤーと一体となった「災害に強いサプライチェーンの構築」に努め、平時からの「サプライチェーン情報の見える化」と「災害に備えた対策」を推進しています。

コンプライアンス

基本的な考え方

トヨタは基本理念の中で「内外の法およびその精神を遵守し、オープンでフェアな企業活動を通じて、国際社会から信頼される企業市民をめざす」としており、この理念を実践することがトヨタに期待された社会的責任を果たすことであり、コンプライアンスの確立につながるものと考えています。

こうした「トヨタ基本理念」を実践し、社会的責任を果たすため、トヨタで働く人々の基本的な心構えをまとめ、具体的な留意点を示したものが「トヨタ行動指針」です。当該冊子は出向者や派遣社員を含む全従業員に配付し、コンプライアンスの徹底に努めています。また、経営トップから従業員一人ひとりまでコンプライアンスを浸透させるため、さまざまなコンプライアンス教育を実施しています。

トヨタ行動指針 ▶

贈収賄防止

トヨタでは贈収賄防止の徹底に向け、2012年に社内向けおよびビジネスパートナー向けの「贈収賄防止に関するガイドライン」を策定し、贈収賄を未然に防ぐ取り組みを実施しています。

贈収賄防止に関するガイドライン ▶

税務

トヨタは創業以来、「クルマづくりを通じて人々の暮らしを豊かにしていくこと」「地域に根ざした企業として雇用を生み、税金を納め地域経済を豊かにすること」を志しています。

納税は義務であると同時に、トヨタとしては社会貢献の基本と捉え、トヨタ生産方式（TPS）と原価の造り込みに徹底的に取り組み、安定的に利益を確保することで、適正な納税に努めています。

トヨタの税務ポリシー ▶

スピークアップ相談窓口

従業員などの職場・業務に関する悩み・苦情・疑問に対しては、「スピークアップ相談窓口」を通じて迅速かつ公正に対処しています。相談窓口についてはイントラネットを含む複数の媒体によって周知し、弁護士事務所やウェブサイト・電話などを通じて相談を受け付けています。従業員や職場に関する相談であれば、従業員に加えてその家族や取引先など、誰からの相談も受け付けています。また、匿名での相談も受け付けています。

受け付けた相談については、相談者が特定されることがないよう細心の注意を払いつつ、事実関係を調査し、問題が確認された場合には適切に対処しています。
（2021年度相談実績：727件）

点検活動

リスクの高さおよびトヨタにとっての重要性を評価して点検分野を選定し、国内外子会社も含めた点検活動を毎年実施しています。2021年度は独占禁止法の遵守、贈収賄の防止、個人情報保護法違反等の点検を実施しました。点検によって明らかになった課題や改善が必要とされる項目については、次年度の取り組み方針に織り込み、継続的な取り組みへとつなげています。

日野の認証不正問題について

2022年3月4日、連結子会社の日野自動車株式会社（日野）は、日本市場向け車両用エンジンの排出ガスおよび燃費に関する認証申請における不正行為を確認し、公表しました。本件について、日野は外部有識者で構成される特別調査委員会による調査を実施し、この結果、長期にわたる不正の事実が判明しました。2022年9月には、国土交通省より、是正命令および排出ガス性能が基準不適合と確認されたエンジンの型式指定取消の行政処分を受けました。一連の認証不正問題に対し、日野は2022年10月に国土交通省へ再発防止報告書を提出し、二度と不正を起こさないための改革案を策定・公表しました。

今回の問題の原因は、経営が現場に寄り添えず、収益や台数といった量的拡大を優先し法令順守や健全な風土の醸成が疎かになったことを背景に、あるべき「クルマづくり」を見失ったことだと考えています。全社を挙げて改革を実行していくとともに、外部の目も入れた評価・検証により、取り組みの改善・強化を継続的に行います。

これらの改革はすぐに成果が出るものではなく、ステークホルダーの皆様の信頼に足る企業として生まれ変わるべく、今後日野自身が時間をかけて、粘り強く継続的に取り組んでいく必要があると考えています。トヨタとしても、今回公表された日野の取り組みが実効力を伴うものになるよう、今後も協力を継続していきます。例えば、日野から依頼を受けている、小型トラック用エンジンの認証業務など、我々の支援が可能な領域や業務を通じ、協力を行います。また、影響を受けている仕入先様への対応など、トヨタのこれまで培った知見を共有することでも、協力していきます。

当社グループは、法令遵守は、経営の根幹と考えています。お客様の信頼回復と再発防止に万全を期すよう今後も努めていきます。

取締役・監査役の体制（2022年11月現在）

うちやま だ たけ し 内山田 竹志

男性
1946年8月17日生
取締役会長

担当
取締役会議長、
役員人事案策定会議議長、
報酬案策定会議議長

略歴

1969年 4月 当社入社
1996年 1月 当社第2開発センターチーフエンジニア
1998年 6月 当社取締役
2001年 6月 当社常務取締役
2003年 6月 当社専務取締役
2005年 6月 当社取締役副社長
2012年 6月 当社取締役副会長
2013年 6月 当社取締役会長（現任）

はやかわ しげる 早川 茂

男性
1953年9月15日生
取締役副会長

担当
Chief Privacy Officer

略歴

1977年 4月 トヨタ自動車販売（株）入社
2005年 6月 当社広報部部長
2007年 6月 当社常務役員
2007年 9月 トヨタモーターノースアメリカ（株）取締役社長
2009年 6月 同社取締役社長退任
2012年 4月 当社専務役員
2015年 6月 当社取締役・専務役員
2017年 4月 当社取締役副会長（現任）

とよ だ あき お 豊田 章男

男性
1956年5月3日生
取締役社長

担当
Chief Executive Officer

略歴

1984年 4月 当社入社
2000年 5月 当社Gazoo事業部主査兼国内業務部業務改善支援室主査
2000年 6月 当社取締役
2002年 6月 当社常務取締役
2003年 6月 当社専務取締役
2005年 6月 当社取締役副社長
2009年 6月 当社取締役社長（現任）

（注）取締役社長豊田章男は、執行役員（社長）を兼務しています。

こん けん た 近 健太

男性
1968年8月2日生
取締役

担当
Chief Financial Officer
役員人事案策定会議委員、
報酬案策定会議委員

略歴

1991年 4月 当社入社
2017年 1月 当社経理部部長
2018年 6月 当社常務役員
2019年 7月 当社執行役員
2021年 6月 当社取締役・執行役員
2022年 4月 当社取締役・執行役員 副社長（現任）

ジェームス カフナー

James Kuffner
男性
1971年1月18日生
取締役

担当
Chief Digital Officer

略歴

1999年 8月 日本学術振興会博士研究員
2002年 1月 カーネギー・メロン大学リサーチサイエンティスト
2005年 1月 同大学助教授
2008年 1月 同大学准教授
2009年 9月 グーグル（株）リサーチサイエンティスト
2013年 7月 同社エンジニアリングディレクター
2016年 1月 同社エンジニアリングディレクター退任
2016年 1月 トヨタ・リサーチ・インスティテュート（株）チーフテクノロジーオフィサー
2018年 3月 カーネギー・メロン大学非常勤准教授退任
2018年 3月 トヨタ・リサーチ・インスティテュート・アドバンスト・デベロップメント（株）最高経営責任者（CEO）
2018年 3月 トヨタ・リサーチ・インスティテュートエグゼクティブアドバイザー
2020年 1月 当社シニアフェロー
2020年 6月 当社取締役・執行役員（現任）
2021年 1月 トヨタ・リサーチ・インスティテュート・アドバンスト・デベロップメント（株）がウーブン・コア（株）に社名変更し、ウーブン・プラネット・グループへ再編
2021年 1月 ウーブン・プラネット・ホールディングス（株）代表取締役CEO（現任）

まえ だ まさひこ 前田 昌彦

男性
1969年2月10日生
取締役

担当
Chief Technology Officer

略歴

1994年 4月 当社入社
2016年 7月 当社CV Company CVZ ZB チーフエンジニア
2018年 1月 当社常務役員
2019年 1月 当社執行役員
2022年 4月 当社執行役員 副社長
2022年 6月 当社取締役・執行役員 副社長（現任）

菅原 郁郎（すがわら いくろう）

男性
1957年3月6日生
取締役

担当
役員人事案策定会議委員、報酬案策定会議委員

社外取締役　独立役員

略歴

1981年　4月　通商産業省入省
2010年　7月　経済産業省産業技術環境局長
2012年　9月　経済産業省製造産業局長
2013年　6月　経済産業省経済産業政策局長
2015年　7月　経済産業省事務次官
2017年　7月　経済産業省事務次官退官
2017年　8月　内閣官房参与
2018年　6月　内閣官房参与退任
2018年　6月　当社取締役（現任）

フィリップ クレイヴァン

Sir Philip Craven
男性
1950年7月4日生
取締役

担当
役員人事案策定会議委員、報酬案策定会議委員

社外取締役　独立役員

略歴

1989年　7月　国際車いすバスケットボール連盟初代会長
2001年 12月　国際パラリンピック委員会会長
2002年　7月　国際車いすバスケットボール連盟会長退任
2017年　9月　国際パラリンピック委員会会長退任
2018年　6月　当社取締役（現任）

工藤 禎子（くどう ていこ）

女性
1964年5月22日生
取締役

担当
役員人事案策定会議委員、報酬案策定会議委員

社外取締役　独立役員

略歴

1987年　4月　（株）住友銀行入行
2014年　4月　（株）三井住友銀行執行役員
2017年　4月　同行常務執行役員
2018年　6月　当社取締役（現任）
2020年　4月　（株）三井住友銀行専務執行役員
2020年　4月　（株）三井住友フィナンシャルグループ専務執行役員
2021年　3月　（株）三井住友銀行取締役兼専務執行役員（現任）
2021年　4月　（株）三井住友フィナンシャルグループ執行役専務
2021年　6月　同社取締役執行役専務（現任）

加藤 治彦（かとう はるひこ）

男性
1952年7月21日生
常勤監査役

略歴

1975年 4月 大蔵省入省
2007年 7月 財務省主税局長
2009年 7月 国税庁長官
2010年 7月 国税庁長官退官
2011年 1月 (株)証券保管振替機構専務取締役
2011年 6月 同社代表取締役社長
2013年 6月 当社取締役
2015年 7月 (株)証券保管振替機構取締役兼代表執行役社長
2018年 6月 当社取締役退任
2019年 3月 (株)証券保管振替機構代表執行役社長退任
2019年 6月 当社常勤監査役(現任)
2019年 6月 (株)証券保管振替機構取締役退任

安田 政秀（やすだ まさひで）

男性
1949年4月1日生
常勤監査役

略歴

1972年10月 当社入社
2007年 6月 トヨタモーターコーポレーションオーストラリア(株)社長
2014年 5月 同社会長
2017年12月 同社会長退任
2018年 6月 当社常勤監査役(現任)

小倉 克幸（おぐら かつゆき）

男性
1963年1月25日生
常勤監査役

略歴

1985年 4月 当社入社
2018年 1月 当社監査役室室長
2019年 6月 当社常勤監査役(現任)

和気 洋子（わけ ようこ）

女性
1947年11月18日生
監査役

独立
役員

略歴

1993年 4月 慶應義塾大学商学部教授
2011年 6月 当社監査役(現任)
2013年 4月 慶應義塾大学名誉教授(現任)

小津 博司（おづ ひろし）

男性
1949年7月21日生
監査役

略歴

2012年 7月 検事総長
2014年 7月 検事総長退官
2014年 9月 弁護士登録
2015年 6月 当社監査役(現任)

ジョージ オルコット

George Olcott
男性
1955年5月7日生
監査役

略歴

1986年 7月 S.G.Warburg & Co., Ltd.入社
1999年 2月 UBSアセットマネジメント(日本)社長
2000年 6月 UBS Warburg 東京 マネージングディレクター エクイティキャピタルマーケットグループ担当
2001年 7月 同社 マネージングディレクター エクイティキャピタルマーケットグループ担当退任
2001年 9月 ケンブリッジ大学ジャッジ経営大学院
2005年 3月 同大学院 FMEティーチングフェロー
2008年 3月 同大学院 シニアフェロー
2013年 8月 同大学院 シニアフェロー退任
2022年 6月 当社監査役(現任)

執行役員・組織体制

（2022年11月現在）

豊田 章男
社長
Chief Executive Officer

執行役員

近 健太 副社長 Chief Financial Officer	**前田 昌彦** 副社長 Chief Technology Officer	**桑田 正規** 副社長 Chief Risk Officer Chief Compliance Officer Chief Human Resources Officer	**小林 耕士** 番頭	**山本 圭司** Chief Information & Security Officer Chief Product Integration Officer
宮崎 洋一 Chief Competitive Officer	**長田 准** Chief Communication Officer	**大塚 友美** Chief Sustainability Officer	**佐藤 恒治** Chief Branding Officer	**James Kuffner** Chief Digital Officer

監査役室／内部監査室

ヘッドオフィス

社長室／サステナビリティ推進室
トヨタシステムサプライ／デジタル変革推進室

- トヨタZEVファクトリー
- 未来創生センター
- TPS本部
- 事業開発本部
- 渉外広報本部
- 総務・人事本部
- 情報システム本部
- 経理本部
- 販売金融事業本部
- 調達本部
- カスタマーファースト推進本部
- 生産本部

ビジネスユニット

地域軸

- 北米本部
- 欧州本部
- 国内販売事業本部
- 中国本部
- アジア本部
- 東アジア・オセアニア・中東本部
- 中南米本部
- アフリカ支援部
- 事業業務部／営業業務部
- KD事業部／販売支援部

製品軸

- 先進技術開発カンパニー
- CN先行開発センター
- クルマ開発センター
- Toyota Compact Car Company
- Mid-size Vehicle Company
- CV Company
- Lexus International Co.
- パワートレーンカンパニー
- モノづくり開発センター
- コネクティッドカンパニー
- GAZOO Racing Company
- 新興国小型車カンパニー

フェロー

河合 満
Executive Fellow

寺師 茂樹
Executive Fellow

友山 茂樹
Executive Fellow

Gill A. Pratt
Chief Scientist and Executive Fellow for Research

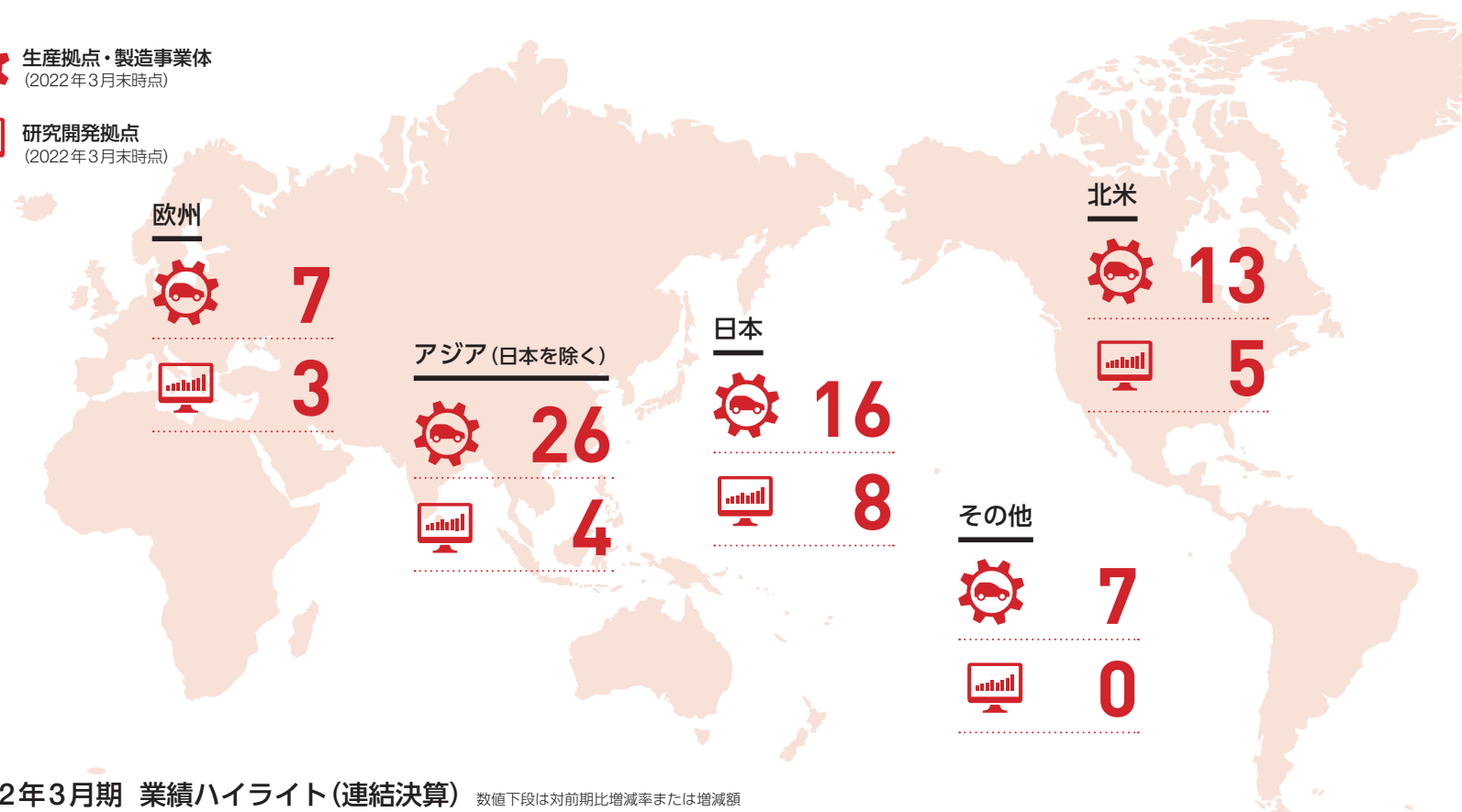
事業展開・地域別データ

生産拠点・製造事業体（2022年3月末時点）

研究開発拠点（2022年3月末時点）

地域	生産拠点・製造事業体	研究開発拠点
欧州	7	3
アジア（日本を除く）	26	4
日本	16	8
北米	13	5
その他	7	0

連結従業員数 372,817人（2022年3月末時点）
その他／日本／アジア／欧州／北米

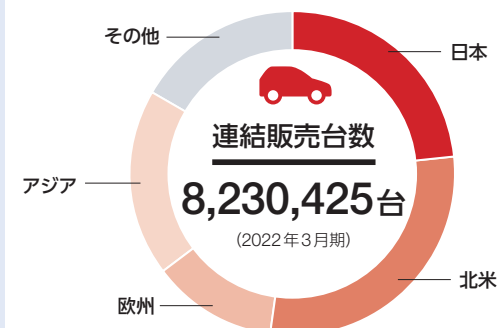
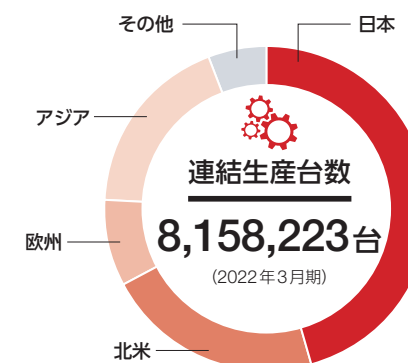
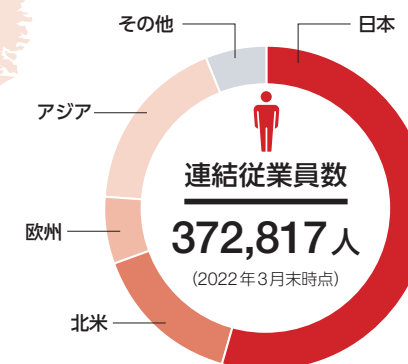
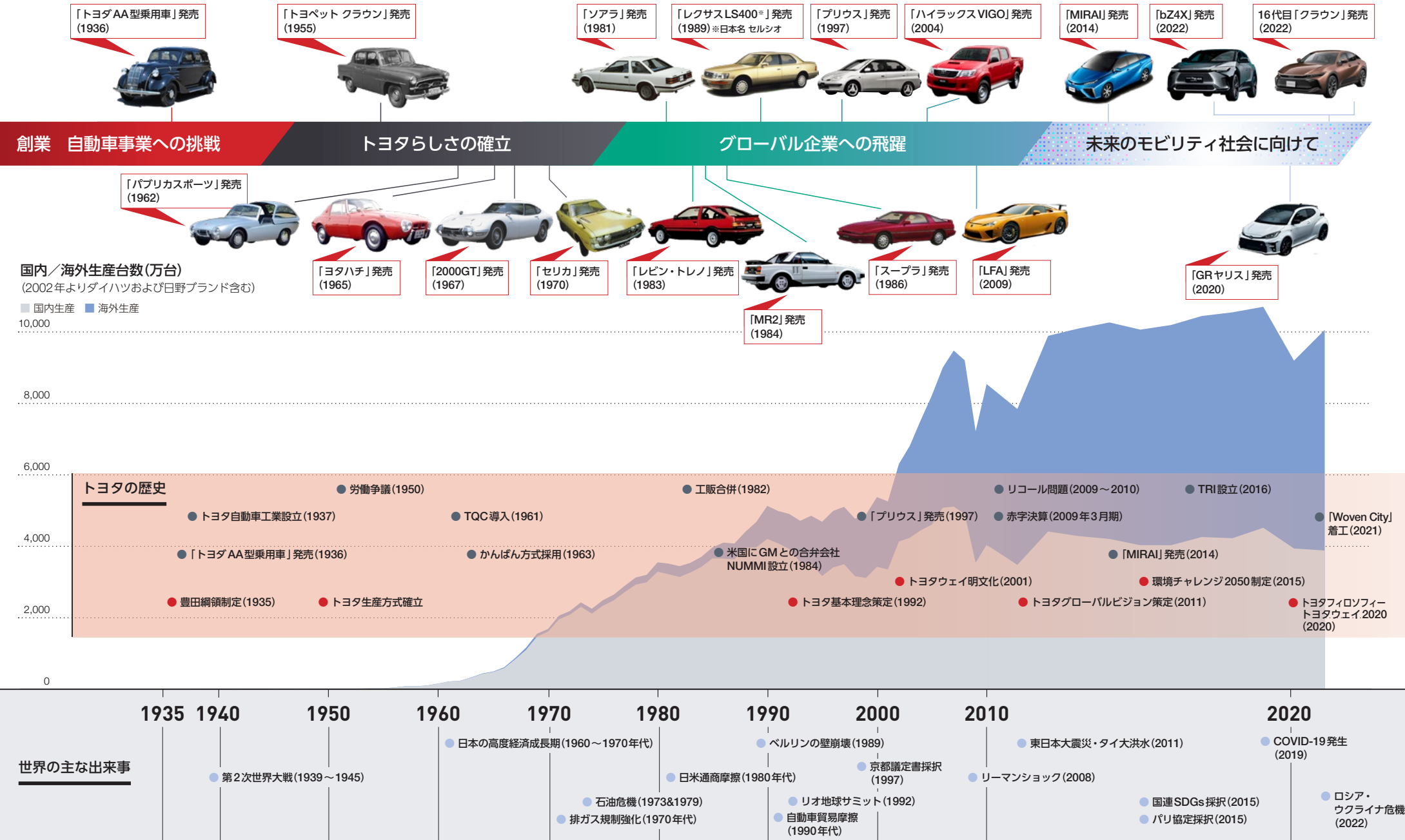
連結生産台数 8,158,223台（2022年3月期）
その他／日本／アジア／欧州／北米

2022年3月期　業績ハイライト（連結決算）

数値下段は対前期比増減率または増減額

連結販売台数	営業収益	営業利益	親会社の所有者に帰属する当期利益
8,230千台	31兆3,795億円	2兆9,956億円	2兆8,501億円
+584千台	+4兆1,649億円	+7,979億円	+6,048億円

連結総資金量	総還元額	研究開発費	設備投資額
10兆5,173億円	1兆1,538億円	1兆1,242億円	1兆3,430億円
△1兆620億円	+2,328億円	+338億円	+498億円

歴史・沿革

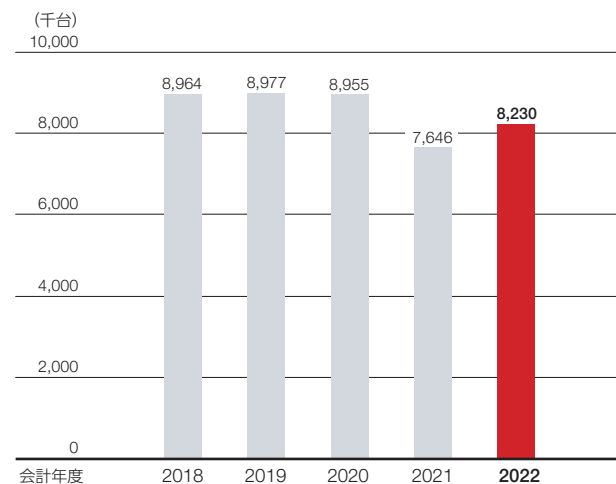
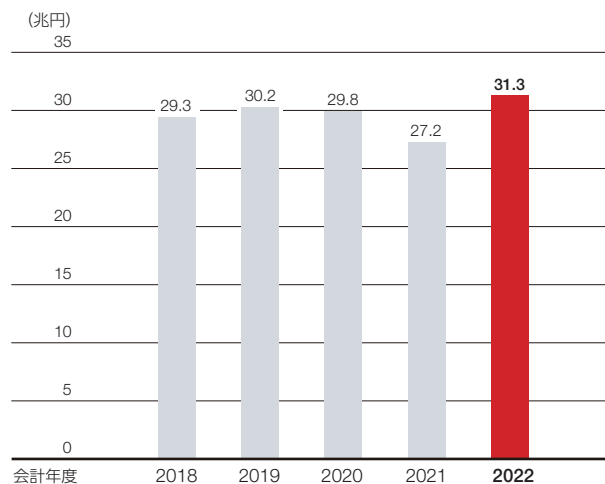
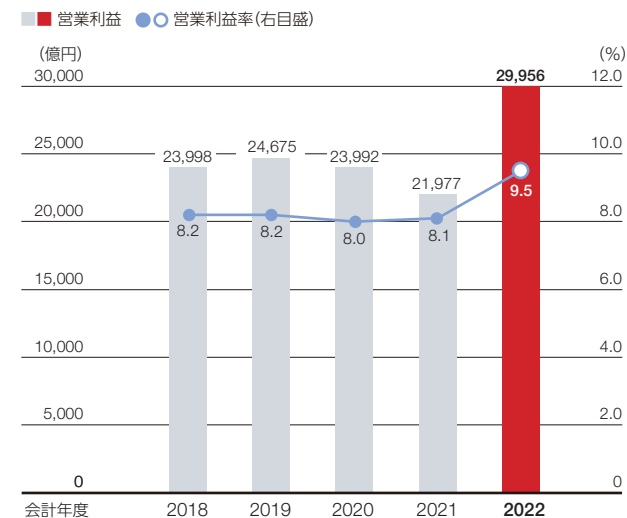
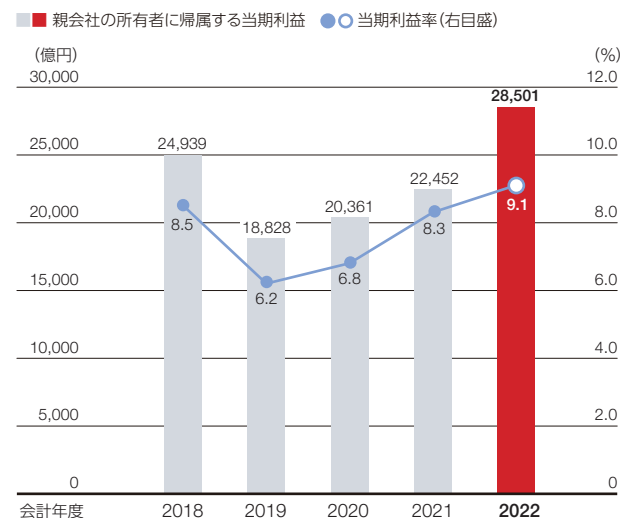
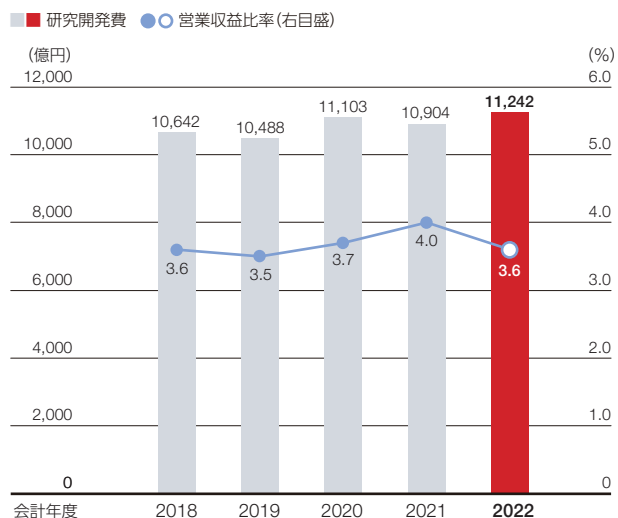
トヨタ自動車75年史

主な財務データの推移 (連結決算)

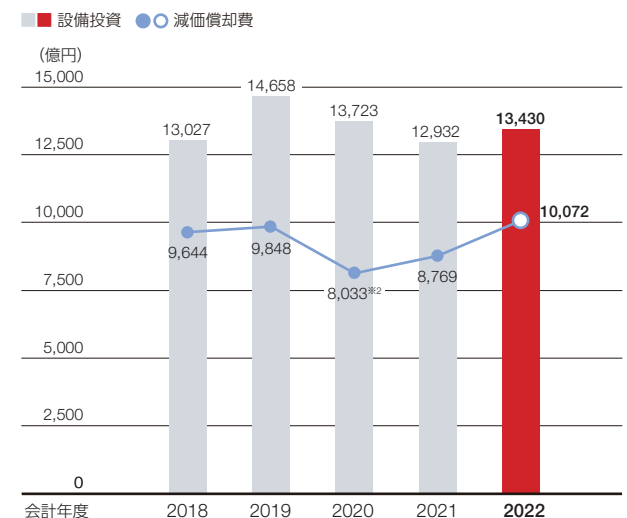
3月31日に終了した連結会計年度 <米国基準>	<IFRS>		<米国基準> 2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	<IFRS> 2020年	2021年	2022年
連結販売台数		(千台)	8,871	9,116	8,972	8,681	8,971	8,964	8,977	8,958	8,955	7,646	8,230
為替レート(期中平均)	円／米ドル		83	100	110	120	108	111	111	109	109	106	112
為替レート(期中平均)	円／ユーロ		107	134	139	133	119	130	128	121	121	124	131
売上高	営業収益	(億円)	220,641	256,919	272,345	284,031	275,971	293,795	302,256	299,299	298,665	272,145	313,795
営業利益	営業利益	(億円)	13,208	22,921	27,505	28,539	19,943	23,998	24,675	24,428	23,992	21,977	29,956
税金等調整前当期純利益	税引前利益	(億円)	14,036	24,410	28,928	29,833	21,938	26,204	22,854	25,546	27,929	29,323	39,905
当期純利益※1	親会社の所有者に帰属する当期利益	(億円)	9,621	18,231	21,733	23,126	18,311	24,939	18,828	20,761	20,361	22,452	28,501
普通株式 配当総額		(億円)	2,850	5,229	6,313	6,455	6,275	6,426	6,268	6,108	6,108	6,710	7,182
普通株式 1株当たり配当金※2		(円)	18	33	40	42	42	44	44	44	44	48	52
普通株式 配当性向		(%)	29.6	28.7	29.0	28.3	34.6	26.1	33.8	29.9	30.2	29.8	25.3
自己株式取得額<還元ベース>※3		(億円)	―	1,800	2,933	6,393	4,499	5,499	5,499	1,999	1,999	2,499	4,356
研究開発費		(億円)	8,074	9,105	10,045	10,556	10,375	10,642	10,488	11,103	11,103	10,904	11,242
減価償却費※4		(億円)	7,273	7,759	8,062	8,851	8,932	9,644	9,848	8,128	8,033※6	8,769	10,072
設備投資額※4		(億円)	8,527	10,007	11,774	12,925	12,118	13,027	14,658	13,930	13,723	12,932	13,430
総資金量※5		(億円)	58,831	76,619	85,082	92,299	91,995	93,721	94,544	86,851	86,026	115,794	105,173
総資産		(億円)	354,833	414,374	477,298	474,275	487,501	503,082	519,369	526,804	539,723	622,671	676,887
株主資本	親会社の所有者に帰属する持分	(億円)	121,480	144,691	167,881	167,469	175,148	187,359	193,481	200,606	206,188	234,045	262,459
株主資本当期純利益率	親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)	(%)	8.5	13.7	13.9	13.8	10.6	13.7	9.8	10.4	10.0	10.2	11.5
総資産当期純利益率	資産合計当期利益率(ROA)	(%)	2.9	4.7	4.9	4.9	3.8	5.0	3.7	4.0	3.8	3.9	4.4

※1「当社株主に帰属する当期純利益」を表示
※2 1株当たり配当額は株式分割(当社普通株式1株につき5株の割合で2021年10月1日に実施)後ベース
※3 普通株式の取得額(当該期の利益に対する株主還元。単元未満株式の買取請求に基づく取得、株式価値の希薄化回避のための取得を除く)
※4 減価償却費、設備投資額はリース用車両および使用権資産を除く
※5 金融事業を除いた、現金及び現金同等物、定期預金、公社債および信託ファンドへの投資
※6 2020年3月期より減価償却方法を変更

「有価証券報告書・四半期報告書」
「年次報告書」

2018-2019＜米国基準＞／2020-2022＜IFRS＞

連結販売台数

営業収益

営業利益

親会社の所有者に帰属する当期利益

研究開発費※1

※1 報告期間中に発生した研究開発活動にかかる支出額

設備投資

※2 減価償却方法を変更

会社情報・株式情報 (2022年3月末)

会社の概要

会社名	トヨタ自動車株式会社
創立	1937年8月28日
資本金	635,402百万円
決算期	3月31日
会計監査人	PwCあらた有限責任監査法人
関係会社数	[連結子会社] 559社 [持分法適用会社] 169社
従業員数	372,817人(単体：70,710人)
ホームページ	[公式企業サイト] https://global.toyota/jp/ [投資家情報サイト] https://global.toyota/jp/ir/ [トヨタイムズ] https://toyotatimes.jp/

株式の概要

発行可能株式総数	50,000,000,000株
発行済株式総数	[普通株式] 16,314,987,460株
株主数	813,254人
上場証券取引所	[国内] 東京・名古屋　[海外] ニューヨーク・ロンドン
証券コード	7203(日本)
米国預託証券(ADR)	[比率] 1ADR＝10普通株　[シンボル] TM
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 〒183-0044　東京都府中市日鋼町1-1 フリーダイヤル：(0120)232-711
ADR・預託代理人	The Bank of New York Mellon 240 Greenwich Street, New York, NY 10286, U.S.A.

お問い合わせ先

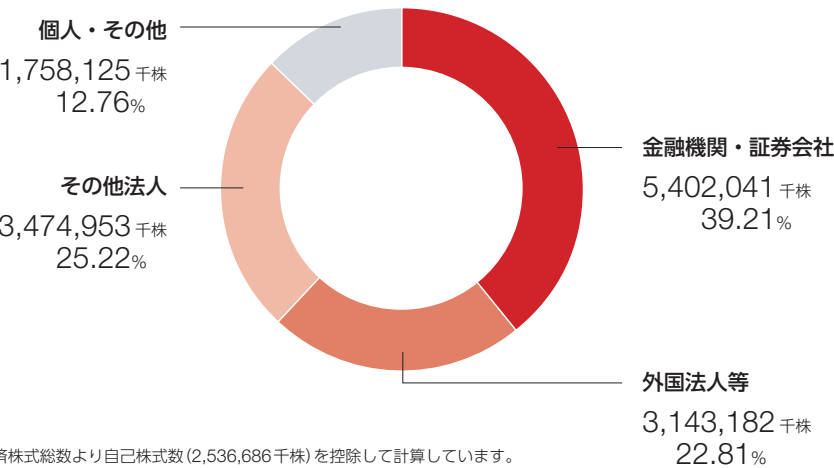
[本　社]　〒471-8571 愛知県豊田市トヨタ町1番地
電話：(0565)28-2121

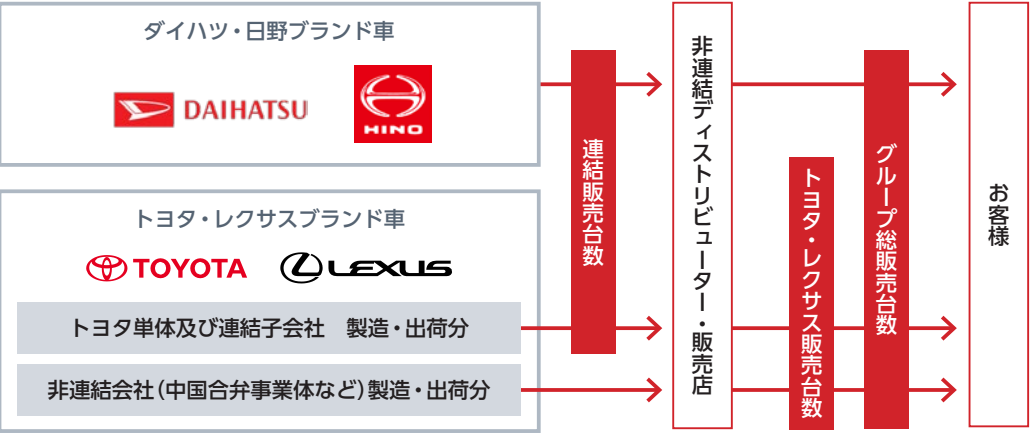
[東京本社]　〒112-8701 東京都文京区後楽1丁目4番18号
電話：(03)3817-7111

主要大株主

株主名	所有株式(千株)	所有株式持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	1,911,350	13.87
株式会社豊田自動織機	1,192,331	8.65
株式会社日本カストディ銀行	962,378	6.98
日本生命保険相互会社	634,823	4.61
ジェーピーモルガンチェースバンク(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	512,551	3.72
株式会社デンソー	449,576	3.26
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	338,970	2.46
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン アズ デポジタリ バンク フォー デポジタリ レシート ホルダーズ(常任代理人 株式会社三井住友銀行)	295,945	2.15
三井住友海上火災保険株式会社	284,072	2.06
東京海上日動火災保険株式会社	255,324	1.85

(注)持株比率は発行済株式総数より自己株式数(2,536,686千株)を控除して計算しています。

株式分布状況

(注)比率は発行済株式総数より自己株式数(2,536,686千株)を控除して計算しています。

(ご参考) 販売台数について

(注)一部例外的に、上記フローに当てはまらないケースあり

将来予測表明等に関する特記

本資料には、当社(連結子会社を含む)の見通し等の将来に関する記述が含まれております。これらの将来に関する記述は、当社が現在入手している情報を基礎とした判断および仮定に基づいており、判断や仮定に内在する不確定性および今後の事業運営や内外の状況変化等による変動可能性に照らし、将来における当社の実際の業績と大きく異なる可能性があります。

上記の不確定性および変動可能性を有する要素は多数あり、以下のようなものが含まれます。

- 日本、北米、欧州、アジアおよび当社が営業活動を行っているその他の国の自動車市場に影響を与える経済情勢、市場の需要ならびにそれらにおける競争環境
- 為替相場(主として日本円、米ドル、ユーロ、豪ドル、加ドルおよび英国ポンドの相場)株価および金利の変動
- 金融市場における資金調達環境の変動および金融サービスにおける競争激化
- 効果的な販売・流通を実施する当社の能力
- 経営陣が設定したレベル、またはタイミングどおりに生産効率の実現と設備投資を実施する当社の能力
- 当社が営業活動を行っている市場内における法律、規制および政府政策の変更で、特にリコール等改善措置を含む安全性、貿易、環境保全、自動車排出ガス、燃費効率の面などにおいて当社の自動車事業に影響を与えるもの、または現在・将来の訴訟やその他の法的手続きの結果を含めた当社のその他の営業活動に影響を与える法律、規制および政府政策の変更など
- 当社が営業活動を行っている市場内における政治的および経済的な不安定さ
- タイムリーに顧客のニーズに対応した新商品を開発し、それらが市場で受け入れられるようにする当社の能力
- ブランド・イメージの毀損
- 仕入先への部品供給の依存
- 原材料価格の上昇
- デジタル情報技術および情報セキュリティへの依存
- 当社が材料、部品、資材などを調達し、自社製品を製造、流通、販売する主な市場における、燃料供給の不足、電力・交通機能のマヒ、ストライキ、作業の中断、または労働力確保が中断されたり、困難である状況など
- 生産および販売面への影響を含む、自然災害および感染症の発生・蔓延、不安定な政治・経済、燃料供給の不足、社会基盤の障害、戦争、テロ、ストライキなどによるさまざまな影響
- 気候変動および低炭素経済への移行の影響

以上の要素およびその他の変動要素全般に関する詳細については、当社の有価証券報告書または米国証券取引委員会に提出された年次報告書(フォーム20-F)をご参照ください。

「有価証券報告書・四半期報告書」
「年次報告書」